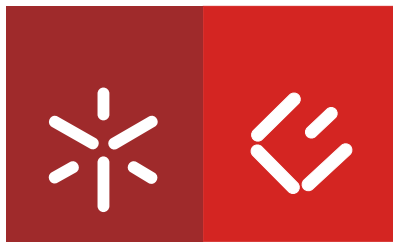


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Helena Joana Mota Lima

**Mudança na Identidade Corporativa
- O caso de um Hospital**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Helena Joana Mota Lima

Mudança na Identidade Corporativa - O caso de um Hospital

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação da
Prof.^a Doutora Cláudia Simões

DECLARAÇÃO

Nome: Helena Joana Mota Lima

Endereço electrónico: helenalima25@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 12563750

Título dissertação: Mudança da Identidade Corporativa - O caso de um Hospital

Orientador: Prof. Doutora Cláudia Simões

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Marketing e Gestão Estratégica

**DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR,
NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER
PARTE DESTA DISSERTAÇÃO**

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento, de um modo geral, para todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram com este projecto e que tornaram este desafio possível.

De um modo particular, agradeço à Prof.^a Doutora Cláudia Simões, por toda a dedicação, empenhamento, disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo desta dissertação.

Aos meus pais e irmãs, que sempre estiveram presentes em todos os momentos apoiando e concedendo-me forças para continuar e terminar este desafio.

Ao Nélio, por todo o seu apoio, paciência e motivação ao longo de todo este período.

À Administração do Hospital de Braga, na presença do Dr. Francisco Miranda Duarte por permitir a realização deste trabalho.

À Dra. Cristina Graça, Directora de Produção do Hospital de Braga, por abrir as portas e estimular este projecto.

À Dra. Maria Burnay do departamento de Marketing e Comunicação do Hospital de Braga por toda a colaboração, motivação, paciência, informação cedida sem a qual não seria possível realizar a parte empírica desta dissertação.

À Aline Vasconcelos por toda a cooperação, companheirismo e a paciência vivenciados em todos os meses de trabalho.

À Carla Sani por toda a sua ajuda e motivação constantes sem a qual o resultado desta investigação nunca seria o mesmo.

Aos meus amigos pela força que sempre me transmitiram para realizar este projecto e, sobretudo pela compreensão da minha ausência em muitos eventos de confraternização que tiveram lugar durante este período.

Aos colaboradores do Hospital de Braga pela disponibilidade e informações prestadas.

RESUMO

Mudança na Identidade Corporativa – O caso de um Hospital

Um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas hoje em dia passa pelo desenvolvimento de uma identidade corporativa forte e diferenciada. O contexto actual caracteriza-se por um ambiente bastante dinâmico e de extrema concorrência por isso as organizações, cada vez mais conscientes, procuram novas formas de oferecer vantagens competitivas aos seus *stakeholders*. Ao perceberem da importância de uma forte identidade quer para atrair mercados, motivar funcionários, quer para servir como meio de diferenciação dos seus produtos/serviços. São diversas as razões quer académica e quer empresarial que têm conduzido a um aumento significativo do interesse nos últimos anos sobre a identidade corporativa. A melhoria da qualidade dos serviços públicos surge como uma prioridade dos governos dos países mais desenvolvidos, e Portugal não está alheio a esta situação sobretudo no sector da saúde. Esta investigação debruça-se sobre este sector pela sua importância quer para a sociedade, quer economicamente. Ao longo da dissertação pretende-se explicar quais são os elementos da identidade corporativa de uma instituição, compreender a gestão e o desenvolvimento da imagem corporativa num hospital numa fase de mudança de gestão pública para uma gestão privada. Assim como, a importância actual e estratégica da identidade visual de uma organização, perceber o papel dos diferentes profissionais envolvidos e o impacto no desempenho das suas funções. Na componente prática deste trabalho, é apresentado um caso de estudo português (caso Hospital de Braga), onde se analisa a identidade corporativa num período de mudança para a instituição, quer de infra-estruturas, quer de identidade. Neste procura-se perceber como esta foi trabalhada e o impacto desta mudança para os profissionais.

Palavras-chaves: Identidade corporativa, identidade visual e imagem corporativa

.

ABSTRACT

Change in Corporate Identity – The case of an Hospital

Nowadays one of the major challenges that companies face is the development of a strong and differentiated corporate identity. The current context is characterized by a very dynamic environment and extreme competition, therefore the organizations more conscientious, look for new ways to deliver competitive advantages to its stakeholders. Realizing the importance of a strong identity to attract markets, motivate employees or to serve as a mean of differentiating their products / services. Recently, there are several reasons just as academics and business that lead to a significant increase of interest about corporate identity. Improving the quality of public services emerged as a priority for governments of developed countries, and Portugal is no stranger to this situation, especially in the health sector. This research focuses on this sector for its importance on society and economics levels. Through this paper we will explain the elements of the corporate identity of an organization, understand the management and development of corporate image in a hospital in a phase of change of public to private management. As well as the current and strategic importance of the visual identity of an organization, understand the role of different professionals involved and their impact on the performance of their duties. In the practical component of this work, we present a Portuguese case study (of Hospital de Braga), which analyzes the corporate identity in a period of change of infrastructure and identity of the organization. On this investigation we try to understand how this was worked and the impact of this change to the professionals.

Keys words: Corporate identity, visual identity, corporate image.

ÍNDICE

Capítulo I: Introdução	1
1. Introdução	3
Capítulo II: A Identidade Corporativa	7
2. Revisão da Literatura	9
2.1 Identidade Corporativa e Identidade Organizacional	9
2.2 Dimensões da Identidade Corporativa	20
2.2.1 Identidade visual	22
2.2.2 Comunicação	26
2.2.3 Filosofia, Missão e Valores	26
Capítulo III: Método e Utilização – Teaching Case	29
3. Método	31
3.1 Abordagem metodológica qualitativa	31
3.2 Recolha de Dados	34
3.3 O Teaching Case como Instrumento de Aprendizagem	35
3.3.1 A Preparação da Aula	37
Capítulo IV: O Teaching Case	39
4. O caso de um Hospital	41
4.1 Historial	41
4.2 Sector de Actividade	46
4.3 Perspectiva Histórica do Sistema Nacional de Saúde em Portugal	49
4.4 José de Mello Saúde	51
4.5 Identidade Corporativa	52
4.5.1 Fase Anterior ao Novo Hospital de Braga	52
4.5.2 Novo Hospital	55

4.5.3	Comunicação Corporativa.....	60
4.5.4	Imagem Corporativa.....	64
4.6	Maiores Dificuldades Sentidas na Gestão da Identidade Corporativa do Hospital.	70
4.7	Futuras Iniciativas e Sugestões.....	71
Capítulo V: Nota Pedagógica do Caso.....		73
5.1	Tema Central	75
5.2	Sumário do <i>Teaching Case</i>	75
5.3	Objectivos Pedagógicos	76
5.4	Públicos-alvo e Pré-requisitos	76
5.5	Proposta de Estratégia Pedagógica	76
5.6	Pré-requisitos e material de Apoio.....	77
5.7	Questões para Discussão	78
5.8	Sugestão de Resposta às Questões colocadas.....	79
Capítulo VI: Considerações Finais		91
6.	Considerações Finais.....	93
Anexos.....		105
Anexo 1	- Guião para a entrevista com o responsável de Marketing do Hospital de Braga	107
Anexo 2	- Guião para a entrevista com o responsável de Marketing do Hospital de Braga	108
Anexo 3	– Slides Para a Aula	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Operacional para a Gestão da Reputação e Imagem Corporativa	10
Figura 2: Tabela Resumo de Definições e Componentes da Identidade Corporativa	13
Figura 3: Níveis da Identidade Visual Corporativa	23
Figura 4: Fachada do Hospital São Marcos	42
Figura 5: Organograma do Hospital de Braga	44
Figura 6: Área de Referenciação do Hospital de Braga	46
Figura 7: Organograma do Ministério da Saúde	48
Figura 8: Conjunto de Valores	53
Figura 9: Logótipo Hospital de São Marcos	54
Figura 10: Logótipo Escala Braga	54
Figura 11: Manual de Acolhimento	55
Figura 12: Novo Logótipo	57
Figura 13: Elementos base do Novo Logótipo	57
Figura 14: Cartaz com a explicação do logótipo	58
Figura 15: Cartazes colocados no Hospital de São Marcos	60
Figura 16: Brochura Geral	61
Figura 17: Mupi Publicitário	61
Figura 18: Novo Site	63
Figura 19: Novo Fardamento do Hospital de Braga	65
Figura 20: Nova imagem da Roupa de Cama	66
Figura 21: Nova imagem do economato	66
Figura 22: Kit de Boas Vindas aos Colaboradores	67
Figura 23: Manual de Acolhimento	68
Figura 24: Cartão de Identificação	68
Figura 25: Pin	69

Figura 26: Autocolante de Boas vindas	69
Figura 27: Grupo de Hospedeiras e Voluntários	69
Figura 28: Proposta de Estratégia Pedagógica	77

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Nos dias correntes as organizações procuram cativar e criar vínculos recíprocos de confiança e satisfação com o público, e os hospitais não são excepção. É de extrema importância para este tipo de instituições garantir a credibilidade que lhes é devida, visando respeitar e estreitar ainda mais o vínculo com a comunidade. Academicamente diversos autores defendem que a criação de uma identidade corporativa forte, é essencial para que as organizações possam encorajar atitudes positivas nos seus diferentes públicos-alvo. A Identidade corporativa é parte integrante do processo de gestão da marca.

O presente trabalho enquadra-se no âmbito da dissertação de mestrado e tem como título Mudança de Identidade Corporativa - O caso de um Hospital. O objectivo principal desta dissertação consiste em elaborar uma revisão de literatura sobre o que tem vindo a ser realizado acerca desta temática, e contribuir para que a mesma possa ser alvo de aplicação prática em sala de aula, tanto em cursos de licenciatura como de mestrados, de forma a promover uma aproximação entre as instituições de ensino e o mundo empresarial. Neste sentido, foi elaborado um *teaching case* com fins pedagógicos. A escolha do *teaching case* recaiu sobre um Hospital da rede pública, com classificação de Hospital Central e responsabilidade no ensino unitário, com gestão privada, uma parceria público privada, uma temática bastante polémica nos dias actuais. Por esses motivos pretende-se perceber como é criada e gerida a identidade corporativa após a transição do Hospital São Marcos para o Hospital de Braga gerido por uma equipa de gestão do grupo José Mello Saúde, bem como a sua -percepção pelos diferentes profissionais envolvidos. Um momento marcante por se tratar de uma instituição com mais de 500 anos de história e de grande influência para a comunidade influente.

Atendendo aos objectivos propostos optou-se por realizar uma abordagem qualitativa, mais concretamente um *teaching case* com objectivos pedagógicos, orientado pelas seguintes questões:

Q1: Quais são os elementos da identidade de um hospital?

Q2: Como são geridos esses elementos?

Q3: Qual o impacto da mudança da Identidade nos profissionais da instituição?

Q4: Quais são os elementos da identidade visual de um hospital?

Q5: Como devem ser geridos os elementos da identidade visual de um hospital?

Q6: Como estes elementos são percepcionados?

Com este estudo pretende-se conhecer e compreender: os elementos da identidade de uma instituição, a gestão e o desenvolvimento da imagem corporativa num hospital numa fase de mudança de gestão pública para uma gestão privada, a percepção dos diferentes profissionais envolvidos e a impacto da mudança de identidade corporativa para os profissionais da instituição.

Os estudos efectuados no âmbito da Identidade Corporativa têm privilegiado essencialmente o contexto do sector empresarial, assumindo menor expressão a investigação realizada noutros sectores, como é exemplo, o sector da saúde. Os estudos sobre a identidade corporativa revelam a existência de uma relação entre os constructos em estudo. A pertinência deste estudo prende-se com o facto do sector de actividade ser crucial para o bem-estar da sociedade em geral, daí a crescente necessidade de melhor compreender como esta gestão é realizada, como dinamizam e posicionam a instituição e os produtos de acordo com as motivações do sector em questão, em especial na população do distrito de Braga. Neste trabalho serão abordos conceitos como identidade corporativa, imagem corporativa e identidade visual.

A dissertação é composta por seis capítulos. O presente capítulo é apresentado o *teaching case*, o seu propósito e as diferentes etapas do mesmo. No capítulo II, “Identidade Corporativa”, define-se a definição conceitual de identidade corporativa, a sua evolução, o modelo da identidade corporativa e as suas dimensões. O objectivo é fazer uma análise crítica da revisão da literatura. Neste capítulo reflecte-se sobre a distinção entre identidade corporativa e identidade visual, bem como a sua importância quer para a organização, bem como para os seus funcionários e públicos-alvo. No capítulo III, “Método e Utilização – *Teaching Cases*”, é abordada a metodologia de estudos de caso como estratégia de aprendizagem e a sua aplicação, bem como os seus constrangimentos. Neste capítulo são também apresentadas as questões de pesquisa deste estudo de caso, bem como os objectivos pretendidos. No capítulo IV, “O *Teaching Case*”, o qual constitui o elemento central desta tese, é feita um resumo do historial do Hospital de Braga e analisa-se a identidade corporativa da instituição na fase de mudança que a mesma recentemente viveu. No capítulo V, “Nota Pedagógica”, é apresentada a nota pedagógica de apoio à utilização do *teaching case* no âmbito da

docência e da formação. No último capítulo, “Considerações Finais”, apresenta-se os contributos e as limitações da presente dissertação.

CAPÍTULO II

A IDENTIDADE CORPORATIVA

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nos últimos anos a identidade e imagem tornaram-se temas alvo de diversos estudos, provavelmente porque ambos os conceitos são noções de vários níveis que lidam com questões individuais e organizacionais e também porque ambos podem dar uma visão sobre o carácter e o comportamento de organizações dos seus membros (Gioia, Schultz e Corley, 2000). Cada vez mais se tem assistido a um crescente interesse entre as empresas e a comunidade académica nesta temática, como reforça Balmer (2001). O autor considera que a identidade corporativa inclui um triunvirato de conceitos e literatura relacionados, são eles a identidade corporativa; a identidade organizacional e identidade visual.

O contexto actual caracteriza-se por um ambiente bastante dinâmico e de extrema concorrência, “as organizações procuram novas formas de oferecer vantagens competitivas aos seus *stakeholders*” (Simões *et al.* 2005). São diversas as razões quer académica e quer empresarial que têm conduzido a um aumento significativo do interesse nos últimos anos sobre a identidade corporativa. As organizações perceberam que uma forte identidade pode ajudá-los a alinhar com o mercado, atrair investimentos, motivar funcionários e servir como um meio para diferenciar os seus produtos e serviços (Melewar e Karaosmanoglu, 2006, pp. 846). A gestão desempenha um papel importante no desenvolvimento e manutenção da identidade corporativa, inclusive dar atenção aos aspectos internos e controláveis do processo (Simões, Dibb e Fisk 2005, pp. 1). Neste capítulo serão expostos diversos conceitos apresentados por vários autores de modo a demonstrar e contextualizar a complexidade e relevância do tema.

2.1 IDENTIDADE CORPORATIVA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

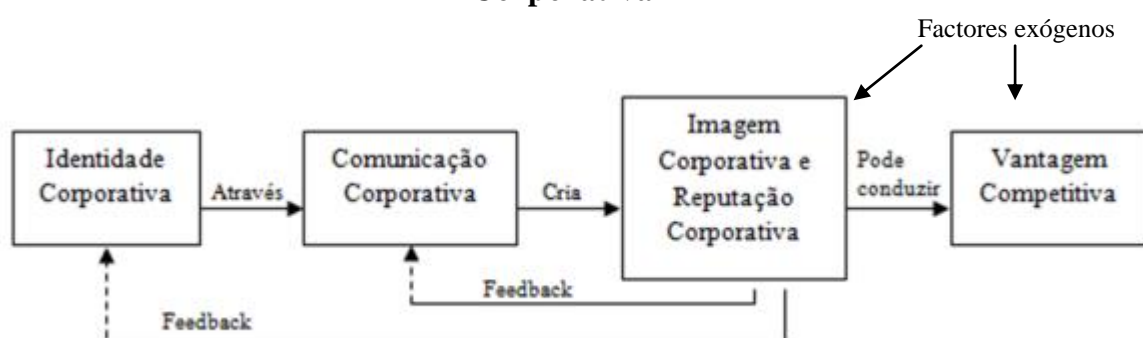
Nos últimos 30 anos investigadores desenvolveram uma vasta variedade de definições de identidade corporativa. Originalmente, a investigação focava-se em definições que se centravam principalmente no logótipo e outros símbolos utilizados pelas organizações. Apesar da vasta literatura nesta área constata-se uma grande ambiguidade entre os conceitos. A multiplicidade de abordagens ao fenómeno deu origem a uma verdadeira “Torre de Babel”, como referem Hatch e Schultz (2000). A

falta de consenso sobre o constructo de identidade corporativa levou a uma confusão no uso do termo. Abratt (1989) afirma que os termos de identidade, imagem e personalidade corporativa são usados indistintamente, não sendo apropriado apesar de existir uma relação entre eles. O autor defende que todas as instituições possuem personalidade, sendo esta definida como o conjunto de todas as suas características. A personalidade é projectada através de conscientes sinais que constituem uma imagem. Kotler (1997; *cited* Simões, 2009) considera que a identidade corporativa envolve as dimensões que uma empresa utiliza para identificar, distinguir e posicionar-se entre os seus públicos. Neste sentido, Balmer (1995, pp. 25) explica que a identidade corporativa é o que a organização “é”, por exemplo o seu carácter inato.

A literatura académica foca-se essencialmente nos aspectos mais intangíveis, desde a estratégia, ao comportamento organizacional (Albert e Whetten, 1985; Van Rekom, 1997) às comunicações corporativas (Van Riel, 1995) ou à reputação corporativa (Dowling, 1994; Fombrun e Shanley, 1990). Sendo que diversos autores sublinham a importância de uma abordagem interdisciplinar da identidade corporativa (Balmer, 2001; Hatch e Schultz, 1997; Simões *et al.* 2005; Van Riel e Balmer, 1997). Autores como Baker e Balmer defendem que não há na realidade uma visão única dos elementos que compõem o mix da identidade, existindo no entanto consenso de que a cultura é um factor de extrema relevância. Neste sentido Balmer e Soenen (1997) afirmam que a identidade corporativa inclui três dimensões: a mente, a alma e a voz.

A identidade é amplamente reconhecida como um instrumento estratégico eficaz e um meio para alcançar vantagem competitiva (Schmitt, 1995) (Figura 1) e é cada vez mais alvo de pesquisa por académicos e profissionais (Melewar e Karaosmanoglu, 2006, pp. 847).

Figura 1: Modelo Operacional para a Gestão da Reputação e Imagem Corporativa



Fonte: Gray and Balmer (1998, pp. 696)

A importância da identidade corporativa e a sua ligação com a imagem e a estratégia são sintetizadas por van Rekom (1997, pp. 142): “No longo prazo, a gestão pode influenciar a identidade corporativa, e dependendo da estratégia de gestão escolhida, pode conduzir a uma melhoria ou reposição da imagem”.

Muitos empresários confessam ter pouco conhecimento de como gerir, controlar ou até mesmo definir explicitamente o conceito (Melewar *et al.*, 2003 *cited* Melewar e Karaosmanoglu, 2006, pp. 847). Olins (1978, 1990) adopta uma perspectiva bastante abrangente da identidade corporativa considerando que se refere a “quem a organização é” e a “o que ela é” enquanto entidade. Por outro lado, o autor defende ainda que a identidade se relaciona fundamentalmente com o modo como a organização se apresenta a si própria, através da aparência e do comportamento, às suas audiências.

A identidade corporativa lida com impressões, imagem e personalidade que a organização apresenta aos seus *stakeholders* (Simões *et al.* 2005). Normalmente, a identidade corporativa é vista como multi-disciplinar na perspectiva que engloba uma série de disciplinas de gestão, incluindo comunicação corporativa, imagem corporativa e reputação, a estratégia corporativa e estrutura organizacional (Balmer e Dinnie 1999, pp. 2). Segundo Simões *et al.* (2005), uma investigação que aplica uma perspectiva multidisciplinar tende a considerar que a identidade corporativa inclui os símbolos corporativos, as comunicações e o comportamento. Outros autores como Abratt (1989), Balmer (1994), referem a missão, filosofia, valores e a cultura da organização. Esta poderia ser interpretada como uma manifestação estratégica do nível corporativo da visão e da missão, apoiada por estratégias que empregam nas suas operações ou de produção (Melewar e Wooldridge, 2001). Uma forte ênfase é colocada sobre os valores éticos e culturais, bem como de bens e serviços, um sólido desempenho financeiro, um ambiente de trabalho harmonioso ambiente, e uma reputação de responsabilidade social e ambiental (Einwille e Will, 2002 *cited* Melewar e Karaosmanoglu, 2006, pp. 847).

Abratt em 1989 descreve identidade corporativa como um conjunto de sinais visuais, físicos e comportamentais, que identificam a instituição e a diferenciam das restantes, e que podem ser usados como representantes ou símbolos da mesma. Autores como Van Riel (1995) defendem que a importância da identidade corporativa e/ou imagem corporativa está na sua capacidade de melhorar directa ou indirectamente a sua *performance* financeira de uma instituição porque se trata de uma potencial fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Gray e Smeltzer 1987; Olins 1991; Van Riel e Balmer 1997 *cited* Simões *et al.* 2005, pp.154-155). A criação de uma identidade

corporativa forte ajuda instituições a desenvolver uma imagem e reputação positiva entre os seus *stakeholders* (internos e externos), colaboradores, fornecedores, potenciais investidores, assim como toda a comunidade (Johnson e Zinkhan 1990 *cited* Simões *et al.* 2005, p. 155). Boyle (1996) e Schmitt (1995) defendem que a identidade corporativa abarca a forma como a instituição se vê a ela própria e, através do seu posicionamento, a forma como pretende ser vista pelos outros. A investigação de Balmer (1998) é bastante útil para delinear algumas das características geralmente aceites mencionadas nas definições de identidade corporativa. O autor defende que em primeiro lugar, a identidade corporativa é um campo multidisciplinar; em segundo lugar, é um termo usado para identificar a essência daquilo que a empresa é e, portanto, incorpora muitas características únicas da empresa, tais como a história, filosofia, cultura, comunicação e indústria onde opera; em terceiro lugar, é inseparável da personalidade corporativa da organização (Melewar e Karaosmanoglu, 2006, pp. 848). Na Figura 2 apresenta-se um resumo das definições e componentes relativas à Identidade Corporativa.

Figura 2: Tabela Resumo de Definições e Componentes da Identidade Corporativa

Autores	Citado por	Definição	Elementos	Aspectos Relacionados e Significado da Pesquisa
Wolf Olins	Olins, 1995	"a gestão explícita de todas as maneiras em que o organização se apresenta através das experiências e percepções de todos os seus públicos"	Áreas que os <i>stakeholders</i> podem visualizar: produtos, serviços, ambientes, comunicações, comportamentos.	Imagem de marca, estratégia, singularidade. Primeiro a classificar os tipos de identidade em monolítico, de marca e endossado.
Consenso	van Riel e Balmer, 1997	Nenhuma definição explícita. - Declaração de <i>Strathclyde</i> "A maneira pela qual a identidade da organização é revelada através de comportamentos, comunicações, bem como do simbolismo para com os públicos internos e externos." "Refere-se a um conjunto de características únicas que estão enraizados no comportamento dos seus os membros."	Mix da Identidade Corporativa: comportamento, comunicações e simbolismo	Revisão da literatura enfatiza aspectos multidisciplinares
Dowling, 1986	van Rekom, 1997	"O que a organização é"		
van Rekom, 1997	van Rekom, 1997	"O conjunto de significados pelo qual um objecto permite ser conhecido e, permite às pessoas descrever, lembrar e relacionar-se com ele. "		Desenvolvimento de Albert e Whetten (1985), teoria de meios - fins e técnicas de progressão para determinar a centralidade, concentração na identidade factual.
Albert e Whetten, 1985	van Rekom, 1997	Alega personagem central, distinção, e continuidade temporal.		Nenhuma medida mensurável universal

Figura 2: Tabela Resumo de Definições e Componentes da Identidade Corporativa (continuação)

Autores	Citado por	Definição	Elementos	Aspectos Relacionados e Significado da Pesquisa
van Rekom, van Riel, Wierenga, 1991		Identidade corporativa é todo o conjunto de acções de uma organização, na medida em que essas acções satisfaçam os critérios de: uniformidade na interacção e nas situações com os parceiros, continuidade ao longo do tempo, especificidade para a organização		Desenvolvimento de Albert Whetten (1985), exploração dos fundamentos teóricos da identidade
Schmitt, Simonson, Marcus, 1995		"O grau no qual a empresa alcança uma imagem distinta e coerente nos seus <i>outputs</i> estéticos"		Focus na estética e gestão
Markwick, Fill, 1997		"A apresentação da própria organização para os seus vários <i>stakeholders</i> e os meios que se distinguem das outras instituições"	Variedade de interpretações e comunicações planeadas; mensagens não intencionais ou emergentes também têm influência	Desenvolvimento da estrutura para identidade corporativa, gestão do processo, como a comunicação corporativa é utilizado para a projecção de imagem
Markwick, Fill, 1997		"A articulação do que a organização é, o que faz, e como esta o faz e é ligada à maneira como uma organização segue o seu negócios e as estratégias adoptadas"		
Balmer e Soenen, 1998		"A mente, alma e voz"	Visão, filosofia, desempenho, estratégia, arquitectura da marca, natureza da propriedade, história, valores, mix de subcultura, afinidades de empregado, imagens internas, comunicação não controlável e controlável, simbolismo, comportamento, comunicação indirecta.	

Figura 2: Tabela Resumo de Definições e Componentes da Identidade Corporativa (continuação)

Autores	Citado por	Definição	Elementos	Aspectos Relacionados e Significado da Pesquisa
Larcon e Reitter, 1979	Moingeon e Ramanantsoa	"Um conjunto de características interdependentes da organização que lhe confere especificidade, estabilidade e coerência, tornando-a assim identificável"		Escola Francesa
Moingeon e Ramanantsoa, 1995	Moingeon e Ramanantsoa, 1997	"A identidade remonta à existência de um sistema de características que têm um padrão e que confere à organização a sua especificidade, estabilidade e coerência."		Escola Francesa, ênfase nas ligações para a cultura organizacional
van Riel, 1997		"A Auto apresentação de uma organização, enraizada no comportamento do indivíduo membros da organização, expressando a uniformidade da organização ao longo, a continuidade, distinção, e centralidade."		
Hatch e Schultz, 1997				Relação entre cultura organizacional e a identidade

Fonte: Melewar e Jenkins, 2002

A discussão relativamente à identidade na literatura organizacional tem desenvolvido em torno do conceito de identidade organizacional, e por sua vez a literatura de marketing concentra-se na identidade corporativa.

A perspectiva da identidade organizacional traz o significado, a emoção e os aspectos humanos à ribalta (Albert *et al.*, 2000 *cited* Simões 2009, pp.7). A identidade de uma organização é determinante na forma como ela é vista na sociedade, e portanto terá repercussões no seu desempenho. As escolas encaram a identidade organizacional de forma distinta da imagem organizacional, definidos de várias maneiras como a forma que os membros da organização acreditam que os outros vêem a sua instituição, tal como a gestão de topo gostaria que a mesma fosse vista pelo público externo e como a impressão geral que as empresas fazem sobre os componentes externos (Scott e Lane, 2000). Uma definição frequentemente usada para identidade organizacional é a de Albert e Whetten (1985; *cited* Simões, 2009, pp. 7) que sugerem a mesma como sendo central, duradoura e distintiva sobre a instituição.

O conceito de identidade organizacional, como demonstram Kiriakidou e Millward (2000), não concorre com o de identidade corporativa. Segundo esses autores, a confusão ocorre devido ao carácter visual e de marketing dado primariamente à questão da identidade corporativa (*cited* Fascioni, 2008). A definição de identidade organizacional que reúne maior consenso é, nas palavras de Pratt e Foreman (2000), aquela que afirma tratar-se das características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo). No entanto Albert e Whetten (1985) desenvolveram uma definição que parece ser a mais sólida, consistente e reconhecida entre outros autores. Os autores definem identidade organizacional como as características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspectiva dos seus membros. Estes consideraram ainda que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três ideias: (1) como a essência da organização aos olhos dos seus membros; (2) como os seus traços distintivos segundo os seus trabalhadores; (3) e como a linha de desenvolvimento organizacional que sugere a ligação entre o presente, o passado e o futuro. A identidade seria, como resumiram Barney *et al.* (1998, pp. 103), “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são” (Pinto, 2008).

O conceito de identidade corporativa refere-se a como a organização se expressa e diferencia em relação aos seus *stakeholders* externos (Balmer, 1995). Hatch e Schultz

definem os conceitos de identidade corporativa e identidade organizacional através das suas diferenças relacionais (Hatch e Schultz, 1997):

- Em primeiro lugar, existe um contraste de perspectiva uma vez que a identidade corporativa é normalmente desenvolvida pela gestão de topo através das suas escolhas dos símbolos que requerem um a perspectiva de gestão (logótipos, *slogans*, visão, missão, entre outros). Por outro lado, a identidade organizacional consiste nas várias formas que os membros organizacionais percebem e pensam em si mesmo como uma organização, que requer a tomada de uma perspectiva organizacional (*op. cit.*). as duas perspectivas estão interdependentes porque os contributos da gestão de topo para a identidade tornam-se parte da identidade organizacional, quando esta é interpretada e incorporada no quotidiano dos membros da organização.
- Identidade organizacional foca-se em como os seus membros se percebem como uma organização e como isso influencia a sua identificação com a organização. Desta forma, os destinatários das mensagens relativas à identidade são os *stackholders* internos. Em contraste, a identidade corporativa foi originalmente focada em melhorar a visibilidade externa e da atractividade da organização, portanto o alvo destes programas são os *stackholders* externos.

Para Hatch e Schultz (1997) identidade organizacional refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam a respeito da organização. Isto é assumido como um entendimento colectivo e partilhado dos valores e das características distintas da empresa. Complementam ao afirmar que a identidade organizacional é fortemente baseada em símbolos e significados particulares da empresa, fazendo parte da sua cultura. Scott (2000) define: “descrevemos a identidade organizacional como emergindo de complexas, dinâmicas e recíprocas interacções entre gestores, membros organizacionais e outros *stakeholders*” (*cited* Fascioni, 2008). Resumindo, a gestão da identidade corporativa pode obter vantagens significativas com a compreensão da identidade organizacional da empresa e determinando as disparidades entre as identidades organizacionais real e desejada. Kiriakidou e Millward (2000) concluem que “a identidade corporativa é a representação tangível da identidade organizacional, a expressão como manifesto no comportamento e na comunicação da organização” (*cited* Fascioni, 2008).

Diversos estudos estabeleceram uma ligação entre imagem ou identidade corporativa favorável e uma performance financeira superior (Simões *et al.*, 2005). Um exemplo de um estudo desenvolvido nesta área é o de Melewar. As empresas estão cada vez mais conscientes da importância de manter uma forte identidade corporativa. Van Riel (1995, pp. 29) explica que existe uma série de maneiras em que uma forte identidade corporativa pode ser eficaz: aumentando a motivação entre os funcionários de confiança, inspirando os grupos-alvo da empresa, reconhecendo o papel vital de clientes e papel vital da financeiros grupos-alvo. De facto, uma forte identidade corporativa cria um sentimento "nós" (*we-feeling*) (Van Riel, 1995). Os funcionários sentir-se-ão mais motivados se se identificarem com a empresa em que trabalham e se esta promove uma imagem forte e tem uma boa reputação. Uma força de trabalho altamente motivada é essencial, pois pode levar ao aumento da produtividade e rentabilidade. A imagem percebida é muito importante quer para os seus *stakeholders* como para a organização porque influencia as suas transacções (Riordan, Gatewood e Bill, 1997). Diversos estudos demonstram consistentemente que a imagem corporativa está relacionada com as decisões dos *stakeholders* sobre a organização e as suas percepções sobre o nível dos preços dos bens ou serviços (Klein e Leffler, 1981), decisões de candidatos a empregos (Gatewood *et al.*, 1993), decisões de investidores (Milgrom e Roberts, 1986) e as atitudes e comportamentos dos funcionários perante a organização (Dutton e Dukerich, 1991) (*cited* Riordan et al., 1997). Dutton e Dukerich (1991) concluem que os funcionários usam a imagem de uma organização para avaliar como os públicos exteriores julgam a organização e, por extensão, eles mesmos (*op. cit.*).

Os grupos-alvo externos são tão importantes quanto os grupos internos (Melewar, Basset e Simões, 2006, pp. 140) para a identidade corporativa de uma instituição. É essencial fornecer sinais consistentes e comunicação para os públicos-alvo, de modo a desenvolver uma imagem clara da empresa. As empresas muitas vezes vêem os clientes como o mais importante grupo-alvo e, portanto, o reconhecimento do seu papel é claramente importante (*op. cit.*). Tal como os empregados, uma identidade corporativa bem definida inspira confiança nos clientes. Para o sucesso contínuo e o futuro da empresa é vital uma relação formal com a mesma. Identidade corporativa forte garante que toda a comunicação interna e externa dirigida aos stakeholders da empresa seja coerente e consistente (*op. cit.*). Uma forte identidade corporativa pode ser vista como fonte de vantagem competitiva.

A identidade corporativa engloba também a forma como a organização se vê a ela própria, através do posicionamento (Simões *et al.*, 2005). Importante também realçar que, tal como defendido por Gioia (1998, *cited* Simões *et al.*, 2005), é essencial considerar que a identidade corporativa não é uma realidade estática. Pelo contrário esta é dinâmica, evolui ao longo do tempo de acordo com o contexto em que está inserido.

Academicamente são salientadas diversas vantagens da identidade corporativa (Balmer, 1995; Melewar, 2003, *cited* Ciuperca, 2011):

- Pode actuar como uma força central que motiva os funcionários através de uma melhor compreensão da finalidade, da direcção e especialidade da organização. Desta forma a equipa irá mostrar maior orgulho e apoio pela mesma;
- Pode ajudar as organizações a recrutar profissionais de elevado calibre;
- *Stakeholders* tornam-se consciente dos negócios da organização, das suas capacidades, pontos fortes da sua gestão, distinção competitiva e a diversidade dos produtos e serviços diversidade oferecidos através do refletido na sua identidade;
- Os consumidores podem ser informados relativamente à qualidade dos produtos e esta irá proporcionar à organização suporte para os seus produtos e marcas;
- Permite a criação de uma marca corporativa forte e a lealdade dos *stakeholders* interessados (Balmer, 1995);
- A comunidade financeira pode compreender melhor a organização e desta forma atrair investidores.

Todas as organizações têm identidade corporativa, no entanto nem todas gerem activamente as suas identidades, confundido as suas audiências, uma *performance* baixa nos mercados, e inconscientemente contribuir para a formação de reputações negativas (Fill, 1995).

2.2 DIMENSÕES DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Balmer (1995) define Identidade Corporativa de uma forma bastante simples, “sendo o que uma organização é”, no entanto verifica-se uma grande dificuldade em identificar eficazmente os elementos que a constituem, sendo este um dos elementos mais comuns aos estudos nesta área. A constituição do mix da identidade corporativa não é consensual. Diversos elementos são considerados por certos autores e menosprezados por outros, no entanto é aceite que o mix de elementos é útil na medida em que permite visualizar de forma simples e memorizável, o mosaico de elementos que constituem o conceito de identidade corporativa (Balmer, 2002).

Balmer (1995) defende que os elementos que compõem a identidade corporativa são a cultura, estratégia e comunicações, o simbolismo, comportamento, comunicação. A cultura pode ser definida como um conjunto de entendimentos, pressupostos e crenças, partilhado por parte dos membros de uma organização e que funcionam como guia para o seu comportamento e entendimento no ambiente organizacional (Spicer, 2005; *cited* Pinto, 2008). Uma imagem é uma impressão subjectiva na mente de uma pessoa. É a soma total do conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma actividade, atitude ou serviço de uma empresa, marca ou produto. A imagem não representa apenas a qualidade real, mas também a qualidade imaginada ou atribuída” (Kennedy, 1977).

Gray e Balmer (1998) defendem que as principais dimensões da identidade corporativa são a estratégia, a filosofia, a cultura e o *design* organizacional. Os autores afirmam que da estratégia resulta um sistema de actividades através das quais a organização cria valor para os seus clientes. A filosofia pode ser definida como o conjunto de valores e crenças dos gestores de topo, muitas vezes está explícita na missão da organização. A cultura, por sua vez, diz respeito também a valores, estes são partilhados pelos membros da instituição e que definem o que os funcionários da mesma consideram como correcto ou errado, importante ou não. O *design* organizacional diz respeito às escolhas fundamentais dos gestores de topo relativamente ao desenvolvimento das relações organizacionais, ao número de níveis hierárquicos, ao nível de centralização, ao nível de funcionários, às tarefas, aos procedimentos e aos sistemas internos. Importante mencionar que a imagem corporativa pode ser rapidamente moldada através de programas de comunicação bem definidos, contudo a

reputação corporativa será bem mais difícil de moldar no curto prazo. Por outro lado, Olins (1990) decompõe a identidade corporativa em quatro grandes categorias: os produtos/serviços, referindo-se àquilo que a organização produz ou vende; o ambiente, reflectindo o contexto físico ou os locais em que se vende ou produz; a informação, representando o modo como se descreve e publicita aquilo que se faz; o comportamento, reflectindo a forma como as pessoas na organização se comportam entre si e em relação ao exterior. Na perspectiva deste autor, as quatro dimensões referidas formam o *mix* da identidade, e a importância de cada uma para a criação da identidade corporativa varia de acordo com as características da organização.

Nas empresas baseadas no produto, este desempenha um papel crucial na criação e manutenção da identidade. No caso de organizações de serviços, a sua identidade é condicionada em grande medida pelo comportamento do pessoal, dos recursos humanos. A literatura realça a importância e a dificuldade do desenvolvimento da identidade corporativa no sector dos serviços pelo facto da oferta destas empresas ser intangível. Por esta razão, são estas organizações que mais necessitam de uma estratégia de identidade corporativa compreensível e forte, de forma a tornar os seus produtos visíveis e tangíveis. Floch (1993) defende que é a identidade corporativa — a aparência exterior dos balcões, a sua presença visual, o serviço oferecido, a atenção dispensada aos clientes, as comunicações de marketing e corporativas, etc. que forma a base para a diferenciação competitiva, sendo vital para atingir o posicionamento desejado no mercado.

Simões e Dibb (2002) propõem outra categorização dos elementos da identidade corporativa. Os autores afirmam que existem três grandes elementos: i) a identidade visual; ii) as comunicações; iii) a filosofia, missão e valores. Simões e Dibb (2002) afirmam que a identidade visual representa a face mais tangível da identidade corporativa, uma vez que inclui os símbolos, e reflecte a cultura e os valores da organização ao mesmo tempo que cria um reconhecimento físico da organização. Já as comunicações representam a forma como a organização se apresenta a ela própria — todos os elementos de comunicação verbal, visual, assim como os apoios a eventos e os patrocínios. A filosofia da organização orienta as decisões, as políticas e as acções e serve de base para os princípios e valores (Collins e Porras, 1991 *cited* Simões e Dibb, 2002).

Balmer e Soenen (1999) afirmam que existe falta de consenso no que se refere aos elementos que constituem a identidade corporativa. No entanto, os elementos

comummente referidos são a gestão da visão e a dos valores centrais da organização. Os autores acrescentam que os aspectos intangíveis são cada vez mais focados pelos académicos. Considera-se importante distinguir os elementos que realmente integram a identidade corporativa e aqueles que têm um papel menos importante. Pela análise dos diferentes contributos consideramos como elementos da identidade corporativa: i) a identidade visual da organizacional; ii) a cultura, valores, filosofia e a missão da instituição; iii) as diversas formas de comunicação da empresa.

Neste trabalho iremos ter por base a categorização apresentada por Simões e Dibb (2002).

2.2.1 IDENTIDADE VISUAL

O aspecto visual da identidade corporativa constitui uma parte importante da identidade de uma corporação (Melewar e Saunders, 1998, *cited* Melewar, 2003). Design corporativo é utilizado como sinónimo de identificação visual (Melewar, 2003). Vários autores referem o facto de a identidade corporativa ser fundamentalmente diferente da identidade visual (Bernstein, 1984; Olins, 1978; Pilditch, 1970). A maioria dos autores reconhece, no entanto que é parte integrante do mix de identidade corporativa. Balmer (1995) ao analisar a literatura revelou que os escritores atribuem quatro finalidades à identidade corporativa:

- Simboliza uma mudança na estratégia corporativa.
- Reflecte uma mudança de comportamento, incluindo a organização da cultura.
- Sustenta a estratégia de comunicação corporativa da empresa.
- Mostra que a organização se actualiza com o uso dos desenhos gráficos.

Na literatura académica sobre a comunicação corporativa e relações públicas, a identidade visual corporativa é raramente um tema negligenciado. A identidade visual de uma organização é o sinal exterior do compromisso interior, ou seja, produto, meio ambiente e comunicação (Abratt, 1989; Jefkins, 1990; *cited* Melewar, 2001). A Identidade visual expressa os valores e ambições de uma organização, o seu negócio e suas características. Diversos autores defendem que existem cinco componentes básicos da identidade visual de uma organização, são eles o nome, logótipo e/ou símbolo,

tipografia, cor e slogan (Dowling, 1994; Olins, 1990; Melewar e Saunders, 1999; *cited* Melewar, 2001). As identidades visuais são projectados pela aparência dos produtos, impressos materiais, fardamento, equipamentos, embalagens, design de exposições, publicidade, exteriores e interiores das lojas, carros, caminhões, sinalização, todos estes elementos podem desempenhar um papel importante a ajudar as partes interessadas e outros a identificar a organização (*op.cit*). A imagem organizacional tem de estar bem definida pela empresa, pois só assim esta poderá enviar os sinais correctos ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem. A organização influencia a imagem porque esta é uma representação mental daquilo que é a empresa e o seu produto. Logo a imagem terá de ser o reflexo da sua personalidade, dos seus valores, da sua cultura, daquilo que a organização tem para oferecer. Por isso, a organização deve influenciar a sua imagem através da gestão da sua identidade que deve ser pensada em relação às expectativas do público e aos objectivos da própria empresa.

O domínio de investigação da identidade visual corporativa pode ser dividido em três níveis: o estratégico, o operacional e o nível de design (Figura 3).

Figura 3: Níveis da Identidade Visual Corporativa



Fonte: Van de Bosch, Jong e Elving, 2004

O nível estratégico concentra-se nos objectivos das organizações na sua identidade visual. As organizações, por exemplo, devem decidir como se apresentar e se distinguir. O nível operacional, por sua vez concentra-se no desenvolvimento e gestão de sistemas de identidade visual corporativa. As organizações são confrontadas com o desafio de traduzir uma identidade corporativa desejada num visual coerente, consistente e eficaz auto-apresentação (Melewar e Saunders, 1998b; *cited* Van de Bosch *et al.*, 2004). Questões importantes a este nível são o processo de mudança ou modificar da identidade visual de uma organização e a manutenção do uso consistente do sistema

de identidade visual corporativa. Por último, o nível de design centra-se na funcionalidade e eficácia dos elementos específicos da identidade visual. Pensa-se no uso e os efeitos de logótipos corporativos (Colman, Wober, e Norris, 1995; Green e Loveluck, 1994; Haase e Theios, 1996; Henderson e Cote, 1998; Van Riel e Van den Ban, 2001; *cited* Van de Bosch *et al.*, 2004), cor (Madden, Hewett, e Roth, 2000), ou slogans corporativos (Dowling & Kabanoff, 1996). Os autores não assumem um processo linear entre os três níveis: profissionais podem alternar entre os níveis, sempre que desejarem, mas acabarão por tentar para alcançar um grau satisfatório de correspondência entre o nível estratégico, o operacional, e design. Todos os níveis apresentam componentes metodológicos.

Podem-se distinguir quatro funções da identidade visual, três delas destinadas a agentes externos: fornece visibilidade e facilidade de reconhecimento (Balmer e Gray, 2000; Dowling, 1993; Du Gay, 2000; *cited* Van den Bosh, Elving e De Jong, 2006, p. 870), seja uma empresa sem fins lucrativos ou com fins lucrativos é vital que as pessoas conheçam a sua existência e recordem do nome e negócio central no momento certo. Segundo, esta simboliza uma organização para os *stakeholders* externos, e portanto, contribui para sua imagem e reputação (Schultz *et al.*, 2000; *cited* Van den Bosh *et al.*, 2006). Terceiro, expressa a estrutura de uma organização para seus *stakeholders* externos, visualizando a sua coerência, bem como as relações entre as divisões ou unidades (Olins, 1989; *cited* Van den Bosh *et al.*, 2006). A função interna da identidade visual refere-se à identificação dos funcionários com a organização como um todo e/ou específicos departamentos em que trabalham (dependendo da estratégia corporativa visuais a este respeito) (Van den Bosh *et al.*, 2006). Os autores afirmam que a identidade visual pode ser entendida como o activo mais tangíveis para a auto-expressão de uma organização, daí este deve ser visto como um importante instrumento estratégico dentro da comunicação corporativa. As organizações parecem estar dispostas a fazer grandes investimentos no desenvolvimento e implementação da sua identidade visual, e é geralmente reconhecido que é importante chegar a um considerável grau de consistência no modo como esta é aplicada.

Em tempos de mudança organizacional é dada especial atenção à identidade visual corporativa (Van den Bosh *et al.*, 2006). Os autores acrescentam ainda que no caso de fusões e aquisições a identidade visual corporativa é um factor importante nas decisões estratégicas, uma vez ela simboliza a mudança na organização e é um dos poucos instrumentos que são directamente geridos. O desenvolvimento de

uma nova identidade visual levanta questões relativamente às escolhas da identidade corporativa e estratégicas (Baker e Balmer, 1997; Balmer e Dinnie, 1999; Brun, 2002; *cited* Van den Bosh *et al.*, 2006). Situações como o reposicionamento de uma organização, por exemplo, encontrar novos mercados, desenvolver novos produtos ou novos canais de distribuição, pode também implicar alterações na identidade visual corporativa (*op. cit.*). Outros motivos para a mudança ou a adaptação da identidade visual de uma organização é a modernização, as tendências estão constantemente em alteração ao longo do tempo. Os autores explicam que as mudanças na identidade visual podem ser drásticas ou subtis, quase imperceptíveis para muitos públicos. As alterações podem envolver alterações no logótipo, em outros elementos visuais ou novos aplicativos. Na opinião dos autores a identidade visual de uma organização precisa ser gerida numa base estrutural para a ser internalizada pelos colaboradores e para harmonizar com o desenvolvimento organizacional futuro. Os autores defendem que a eficácia da identidade visual corporativa depende, em grande medida em sua consistência.

O mix da identidade visual é composto pelo nome da empresa, logótipo ou símbolo, o esquema de cores e tipo de fonte (Dowling, 1994, pp. 127). O nome de uma empresa é muito importante na medida em que pode ajudar a posicionar a empresa na mente dos *stakeholders* (Ries e Trout, 1981). Os logótipos e símbolos são igualmente importantes, uma vez que são usados como emblemas de identificação (Dowling, 1994, pp. 132) e também actuam como uma marca de qualidade. Van Riel (1995, pp. 39) mostra que um símbolo poderoso de uma empresa pode evocar não só uma resposta emocional, mas também torna a tarefa da comunicação formal das empresas mais fácil. A cor é outro factor similarmente importante, e pesquisas mostram que ela pode suscitar diferentes respostas de pessoas (Miner, 1992 *cited* Baker e Balmer, 1997 pp. 370). Jenkins (1991, pp. 163 *cited* Baker e Balmer, 1997 pp. 370) mostra que a cor é um instrumento expressivo em termos de identidade visual e depende do seu esforço em duas considerações bastante diferente: associação a fenómenos natural e associação a referências culturais recebidas.

Kapferer (1992, pp. 52) argumenta que uma mudança no logótipo pode sinalizar uma nova perspectiva por parte da empresa e sua marca. Este aspecto explica porque a identidade visual é frequentemente o mais elevado aspecto da mudança de identidade de uma organização e por isso tende a prejudicar outras partes do mix de identidade corporativa (Baker e Balmer, 1997).

2.2.2 COMUNICAÇÃO

Olins (1991, pp. 34) defende que a identidade corporativa "é tudo o que a empresa faz, e a forma como esta comunica" (*cited* Melewar, 2003, pp. 197). A comunicação que ocorre, mesmo se não planeada ou prevista, cria impressões e, como resultado imagens são formadas "(Bernstein, 1984, *cited* Melewar, 2003). Da mesma forma Gray (1995) define comunicação corporativa como "o conjunto de fontes, mensagens e meios de comunicação pelo qual a empresa transmite a sua singularidade ou marca para os seus diversos públicos" (*op. cit.*). Por sua vez Chaloner (1990) define comunicação corporativa como a gestão das percepções de uma organização e gestão da mudança. Para o autor a comunicação corporativa "... varia da eficiência da telefonista para relações com os empregados, desempenho financeiro e estilo de gestão "(Chaloner, 1990, pp. 29).

De acordo com Balmer e Soenen (1998) comunicação corporativa inclui por exemplo (1) comunicação não controlada, comunicação pessoal com as partes interessadas externas; (2) comunicação controlável, ou seja, de gestão, marketing e comunicação organizacional; (3) identidade visual; (4) o comportamento dos empregados e (5) comunicação indirecta; esta refere-se a qualquer comunicação sobre a organização iniciada por agentes externos, por exemplo, artigos na imprensa, notícias na televisão e comentários por parte dos concorrentes. Schmitt (1995) definiu a comunicação corporativa como todos os meios de informação interna e externa e medidas que visam a influenciar percepções (Melewar, 2003). A sua concepção de comunicação corporativa abrange a forma e o conteúdo dos internos e externos da comunicação corporativa, comunicação, marketing, arquitectura, design interior e localização como um dos determinantes do constructo da identidade corporativa que o autor desenvolveu (Schmidt, 1995, *cited* Melewar, 2003).

2.2.3 FILOSOFIA, MISSÃO E VALORES

Embora não haja consenso em relação aos componentes da identidade corporativa, o elemento mais amplamente reconhecido como sendo parte do constructo de identidade corporativa é *core value* da organização, ou seja, a

cultura corporativa (Bernstein, 1984; Balmer e Soenen, 1997; Melewar, 2003). Cultura corporativa desempenha um papel importante na formação da identidade corporativa. Kiriakidou e Millward (1999) argumentam que a cultura desempenha um papel importante no desenvolvimento e na promulgação da identidade corporativa. Além disso, argumentaram que os valores reflectem a identidade da organização, o tipo e qualidade dos seus produtos e serviços, o desempenho da empresa e do comportamento corporativo (*op. cit.*). Na generalidade da literatura encontramos como elementos da cultura organizacional:

- ♦ **A filosofia corporativa**

Balmer (1995) define filosofia corporativa do negócio missão e valores defendidos pelo conselho de administração ou do fundador.

- ♦ **Os valores**

Valores corporativos são as crenças e os princípios morais que estão na base da cultura da empresa (Melewar, 2003).

- ♦ **A missão**

Abratt (1989) considera a missão corporativa como a parte mais importante da filosofia de uma empresa. O autor define a missão como o propósito da empresa, o que o diferencia de todas as outras empresas. Acrescenta ainda que a missão corporativa contribui para a formação da identidade corporativa, uma vez que esta molda a gestão estratégica do negócio da organização (Melewar, 2003).

A filosofia se uma organização confere à mesma singularidade (Abratt, 1989; *cited* Simões *et al.*, 2005) para a construção identidade corporativa. A expressão formal da filosofia corporativa é a pedra angular do processo de gestão da imagem que reflecte a filosofia, missão e valores que estrategicamente conduz a identidade corporativa (Balmer, 1996; Gray e Balmer, 1997; *cited* Simões *et al.*, 2005). A criação de uma identidade corporativa, muitas vezes inicia-se com a articulação de uma filosofia de negócios. A filosofia de negócios pode ser expressa na declaração de missão (Collins e Porras 1991) para transmitir um sentimento de comunhão e de propósito (Cummings e Davies, 1994; *cited* Simões *et al.*, 2005). Assim, a missão de uma organização fornece a base para sua identidade, ao estabelecer as direcções nucleares para a conduta dos funcionários.

CAPÍTULO III

MÉTODO E UTILIZAÇÃO -

TEACHING CASES

3. MÉTODO

Para atingir o proposto optou-se por realizar um *teaching case*. Estes têm vindo a ser uma metodologia pedagógica cada vez mais utilizada no ensino do marketing. Para autores como, Dibb *et al.* (2001, pp.795), “a popularidade do *teaching case* está principalmente ligada à necessidade de compensar o desvio existente entre a teorização do marketing e as suas situações práticas”.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA QUALITATIVA

Atendendo ao tema proposto e às questões de investigação que servirão de linhas orientadores a este estudo, será utilizado uma abordagem qualitativa visto pretender-se, de uma forma indutiva, compreender e explicar um determinado fenómeno. Miles e Huberman (1994) defendem que a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou rever as estruturas teóricas adoptadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. As metodologias qualitativas aparecem com a procura de novos caminhos para situações gradualmente mais complexas e dinâmicas, caminhando no sentido oposto da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade, para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989). O autor acrescenta que o objectivo desta metodologia é codificar ou traduzir a realidade, obtendo não apenas um registo da frequência do fenómeno em análise mas a descrição e compreensão a partir de entrevistas, registos ou dados visuais. A principal mais-valia deste método é a sua utilização em determinados contextos em que outros métodos não seriam tão eficazes ou dificilmente aplicáveis. Assim, de acordo com Gillham (2000; *cited* Sousa, 2007), os métodos qualitativos permitem conduzir uma investigação quando:

- Os outros métodos não são praticáveis ou eticamente justificáveis.
- Existe pouca informação disponível.
- Se pretende explorar para além do alcance dos métodos mais controláveis.

- É necessário conhecer a realidade informal dos factos, através de uma visão do interior do grupo ou da organização.

- É necessário ter a mesma perspectiva das pessoas envolvidas.

- A investigação versa sobre o processo e não sobre o significado dos resultados obtidos.

O estudo de caso é uma das estratégias privilegiadas pelos estudos qualitativos, permitindo explorar a subjectividade dos fenómenos, com vista a estabelecer generalizações acerca da mais ampla população à qual pertence a unidade em estudo (Cohen e Manion, 1990).

Numa óptica de aprendizagem, a escolha do método pedagógico é um dos factores mais importantes e decisivos no sucesso do processo (Sousa, 2007). Existem muitos caminhos alternativos, com características diversas, adaptáveis a cada situação e aos objectivos específicos que se pretende alcançar, reflectindo-se também, no próprio nível de aprendizagem dos alunos (*op. cit.*). De acordo com Silva (1992), é possível distinguir quatro métodos pedagógicos:

- O método interrogativo, consiste numa interacção entre o professor e os alunos, normalmente baseados em perguntas e respostas.

- O método demonstrativo, centra-se na forma de efectuar correctamente uma tarefa, ou seja, exhibe-se a execução perfeita de uma dada operação prática ou técnica, a qual o aluno deve repetir até a apreender.

- O método expositivo, caracteriza-se por uma comunicação unilateral do professor para os alunos que assumem um papel passivo no processo de aprendizagem.

- O método activo, no qual se insere o estudo de casos, que tem como objectivo fomentar a partilha de experiências pessoais dos alunos, permitindo a interactividade não só entre o professor e os alunos, como também entre os alunos.

Easton (1992 *cited* Pereira 2005, p. 84) define *teaching case* como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. Acrescenta que é algo mais do que uma história ou uma narração, pois tem inerente objectivos pedagógicos específicos, possibilitando uma infinidade de caminhos que o próprio aluno desenha e escolhe. No desenvolvimento deste *teaching case* recorre-se quer a:

- ♦ Dados Primários, estes são novos dados recolhidos e agrupados para ajudarem a resolver o problema em questão (Venkatraman e Ramanujam, 1986): através de entrevistas e da observação.

- ♦ Dados Secundários, são aqueles que foram previamente recolhidos e agrupados (Venkatraman e Ramanujam, 1986): através de informação institucional, jornais, bases de dados, literatura do tema.

Grande parte desta abordagem, embora com menor profundidade, assenta numa metodologia semelhante ao *case-study*. Bell (1989) define o estudo de caso como sendo uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Yin (1994) acrescenta que a profundidade dos *cases studies* e a dificuldade em aceder a redes fornecedor-cliente coloca constrangimentos no número de casos de estudo que podem ser conduzidos. O autor destaca ainda que a generalização os resultados, quer obtidos de um único ou de múltiplos casos, pode apenas ser feita para a teoria e não para as populações, sendo a consistência de uma teoria obtida por via dos resultados de diversos estudos.

É também relevante abordar o constructivismo como opção paradigmática considerada, uma vez que sustenta a metodologia de investigação utilizada (pesquisa qualitativa), bem como a metodologia de aprendizagem do *teaching case*. Os construtivistas defendem que a aquisição de conhecimentos resulta de interpretações consensuais de quem investiga, construídas num processo dialéctico. Assim, um diálogo activo entre o docente e os alunos poderá levar à construção de vários e diferentes pontos de vista dos implicados no assunto estudado (Silva, 1998).

Fidel (1992) por sua vez refere que o método de *teaching case* é específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Yin (2003) discute que a adopção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Neste caso socorreu-se da observação, esta foi muito útil quer para a recolha de dados, quer para a formulação da pergunta de partida, ou seja, permitiu contextualizar o objectivo de estudo e obter toda a informação útil necessária para iniciar o estudo. Quivy (1992, p. 197) defende que “os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”.

3.2 RECOLHA DE DADOS

Ao nível da recolha de dados, devido ao enfoque do estudo ser a questão da identidade da organização optou-se pelo recurso à elaboração de entrevistas, bem como à observação directa, neste caso será participante.

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill e Hill, 2002, p. 19). Neste caso socorreu-se da observação, esta foi muito útil quer para a recolha de dados, quer para a formulação da pergunta de partida, ou seja, permitiu contextualizar o objectivo de estudo e obter toda a informação útil necessária para iniciar o estudo. Quivy (1992, p. 197) defende que “os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”. A observação decorreu durante o período de tempo em que a dissertação foi elaborada (desde Julho de 2010).

De forma a melhor entender toda a amplitude do processo, assim como as perspectivas e acções que os principais actores tenham sobre o mesmo, foram elaboradas entrevistas a alguns colaboradores da instituição, incluindo a responsável de marketing e comunicação do hospital. As entrevistas realizadas são do tipo semi-estruturado com questões abertas, sendo utilizados dois guiões de entrevistas (Anexo 1 e 2). O recurso a este tipo de questões tem como objectivo orientar a entrevista num determinado sentido, no entanto deixando campo de manobra para a introdução de outras questões que se achem pertinentes. A utilização de guiões diferentes deve-se à natureza das questões que se pretende abordar com os entrevistados, uma vez que se pretende entrevistar quer profissionais de saúde e da equipa de gestão, bem como a responsável pelo marketing e comunicação na instituição. Optou-se por este modelo de entrevista com o objectivo de dar maior liberdade de resposta ao entrevistado. De forma a evitar a perda de qualquer informação adicional e relevante que o entrevistado pudesse trazer para esta investigação, utilizando-se simultaneamente um guião de entrevista para que todas as questões de investigação fossem abordadas. Antes da realização de qualquer entrevista foi apresentado o estudo, os objectivos e garantiu-se sempre a confidencialidade das respostas dadas. Todas as entrevistas foram gravadas em sistema de áudio com autorização dos entrevistados com a excepção de uma por o entrevistado

não se sentir confortável. O conteúdo das mesmas foi posteriormente analisado e parcialmente transcrito. Importante referir que todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho (hospital) dos entrevistados. Procedeu-se à realização de entrevistas a profissionais de saúde, de gestão e à responsável pelo marketing. Na literatura não existe um consenso acerca do número de casos adequados, Eisenhardt (1989) propõe entre 4 a 10 casos para se recolher dados suficientes para a fundamentação do trabalho sem incorrer no exagero de volume e complexidade de dados recolhidos.

As entrevistas realizaram-se entre o dia 10 e 12 de Outubro de 2011 nas instalações da organização em estudo, foram entrevistados: uma enfermeira, uma responsável dos serviços de apoio, uma responsável por umas das áreas financeiras, um técnico de armazém, bem como a responsável pelo marketing. A selecção destas pessoas teve como objectivo obter o ponto de vista de profissionais de diferentes áreas (enfermeiros, gestores, técnicos mais operacionais), infelizmente a classe médica não se mostrou disponível. As entrevistas aos profissionais tiveram a duração média de 10 minutos, a entrevista à responsável por sua vez durou cerca de 30 minutos.

3.3 O TEACHING CASE COMO INSTRUMENTO DE APRENDIZAGEM

O método do *teaching case* foi inicialmente utilizado pela Universidade de Harvard, sendo que ainda hoje é o principal método de aprendizagem na referida instituição. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança. Vários autores acreditam que com a atribuição de responsabilidade ao aluno que terá de solucionar um problema real, no quadro de um contexto específico, permite uma imersão numa situação mais próxima da realidade (Sousa, 2007).

No âmbito do processo de aprendizagem existe a possibilidade de adopção de vários métodos pedagógicos, nomeadamente, método expositivo, método demonstrativo, método interrogativo e método activo (Silva, 1992). Segundo Silva (1997) através do método activo de aprendizagem pretende-se promover o “saber estar ou ser”, indo para além do “saber saber” e do “saber fazer” promovidos por outros métodos pedagógicos. Para Easton (1992), um *teaching case* consiste numa descrição de uma situação real com a qual uma determinada organização teve (ou terá) que lidar.

No entanto, não deverá ser encarado como sendo uma história, pois, ao contrário desta, possui objectivos pedagógicos específicos e coloca um conjunto de questões aos alunos. Estes, com base na informação fornecida no caso, eventualmente complementada por outras fontes de informação por si obtidas, assumem o papel de decisores da empresa, propondo uma solução. Importa realçar que um estudo de caso não é de solução única, permitindo que os alunos encontrem múltiplos caminhos, optando por aquele que lhes pareça mais adequado.

Os *teaching cases* apresentam diversas vantagens, Ellet (2007) e Heath (2002) destacam as seguintes:

- ♦ Permite aproximação à realidade, evitando abordagem expositiva, teórica e generalista, preparando melhor os alunos para o mundo do trabalho.
- ♦ Responsabiliza os alunos, individual e colectivamente, pelo processo de aprendizagem, aumentando a sua motivação.
- ♦ Permite a partilha de saberes e experiências entre os alunos.

No entanto, a escolha deste método é alvo de críticas, devendo ser adequado aos objectivos pedagógicos da aula, e não ser demasiadamente específicos, devem permitir a sua generalização. Outro inconveniente apresentado pela literatura, é o facto de resultar apenas aplicando a grupos não muito grandes, de forma a possibilitar e estimular o diálogo, reflexão e discussão de todos os elementos.

No entanto, existem também desvantagens associadas a esta técnica. Nomeadamente, a exigência de um grupo pequeno, de modo a permitir o diálogo e a discussão entre todos. Outra crítica apontada na literatura, é o facto de o caso ser escolhido pelo professor/formador podendo este não ser verdadeiro e influenciar à partida o caso em análise. Outros inconvenientes são citados, como a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos ou a dificuldade em realizar comparações com outros exemplos, dada a falta de informação ou mesmo incompatibilidade dos casos (Sousa, 2007).

Neste estudo, sendo o investigador um elemento interno na organização, estes problemas colocam-se em níveis diferentes. Por um lado, sendo interno à organização em certas situações poderá haver um acesso privilegiado à informação, que apesar de permitir ao investigador tirar conclusões, a verdade é que alguns desses elementos não poderão ser divulgados. Por outro lado, pertencendo o investigador à organização poderá não ser completamente neutro no estudo de caso, seleccionando fontes, que de

acordo com o seu entendimento e a sua experiência deverão ser as mais fidedignas mas que não o serão garantidamente (Bettencourtt, 2010).

3.3.1 A PREPARAÇÃO DA AULA

A escolha do caso é um aspecto muito relevante para o sucesso da aplicação do *teaching case* no processo de aprendizagem. Para tal, o caso escolhido deverá ser adequado aos objectivos pedagógicos da aula, e não serem demasiado específicos de forma a permitir fazer generalizações.

Erskine (1996) considera ser importante reunir um conjunto prévio de condições pedagógicas que garantam a boa aplicação do *teaching case*:

- ♦ As condições físicas – o espaço físico deverá permitir que os alunos se sintam confortáveis e propiciar o envolvimento no debate e discussão de ideias. As cadeiras deverão estar dispostas em U, permitindo que todos se vejam entre si, não existindo barreiras à comunicação.
- ♦ A identificação dos alunos – tirando o caso dos grupos já consolidados, em que os elementos se conhecem bem entre si, importa criar ambiente favorável à interacção dos alunos entre si e com o professor. Para tal é importante a identificação dos alunos, permitindo que os participantes se tratem pelo nome. A apresentação dos elementos que compõem o grupo, eventualmente feita por outro colega, permite que o grupo se conheça e interaja mesmo antes de se dedicar ao estudo do caso.
- ♦ A existência de elementos materiais – para além do caso em si mesmo, poderá ser relevante fornecer ao grupo de alunos materiais complementares. Constituem exemplo de materiais complementares, artigos de revistas da especialidade ou científicas, artigos de imprensa escrita, livros de texto, fotografias e filmes.

Outro aspecto importante para o sucesso na aprendizagem é que o professor prepare devidamente a aplicação do *teaching case*, através do desenvolvimento de um guião para o mesmo. Este guião é denominado de nota pedagógica. Para Erskine (1996) a nota pedagógica deve conter um sumário do caso, os factores mais relevantes a analisar, os objectivos pedagógicos, a afectação de tempo às diversas fases da análise, sugestão de questões para discussão e respectivas respostas esperadas.

O modelo de estrutura para a nota pedagógica relativa ao estudo de caso desenvolvido no âmbito desta tese é o seguinte:

- ♦ Tema centra
- ♦ Sumário
- ♦ Objectivos pedagógicos
- ♦ Estratégia pedagógica
 - Público-alvo e pré-requisitos
 - Proposta de estratégia pedagógica
- ♦ Questões para discussão
- ♦ Proposta de resolução do caso

De acordo com o autor Husok (2000, *cited* Sousa, 2007), no processo de aprendizagem com recurso ao estudo de casos, o docente alarga as suas funções de autoridade do conhecimento, para um conjunto mais amplo de papéis:

- ♦ Facilitador, estimulando a discussão por meio da participação de todos numa atmosfera de igualdade de oportunidades.
- ♦ Orientador, conduzindo com base nos objectivos traçados na nota pedagógica, a análise e discussão dos dados e o processo de tomada de decisão.
- ♦ Demonstrador, clarificando os diferentes pontos de vista e estruturando-os, sumariando os diferentes cenários propostos (Sousa, 2007).

O docente tem um papel de bastante relevo em todo este processo. Este controla a aula, o tempo e as actividades e os grupos de participantes.

Um caso adequado deve estar bem redigido, conter entre 15 a 50 páginas, ser orientado para a tomada de decisão, incluir decisões realizadas (sem revelar ou dar a entender o resultado das mesmas), ser ambíguo, motivar a participação dos intervenientes e contribuir para a formação de diversas perspectivas de análise (enriquecer interpretações pessoais) (McQueen, 1995). Para auxiliar os alunos o professor pode também apresentar alguns slides sobre o teaching case (ver Anexo 3).

CAPÍTULO IV
O TEACHIG CASE

4. O CASO DE UM HOSPITAL

Neste capítulo apresenta-se o caso da Mudança de Identidade do Hospital de Braga. O Hospital de Braga é uma instituição com mais de 500 anos de existência e com extrema relevância quer para a população de Braga, quer para várias populações vizinhas. Este é um hospital da rede pública, classificado com Hospital Central e com responsabilidade no ensino universitário. Com o início da parceria público-privado na instituição minhota em Setembro de 2009, muitos são os desafios para a nova equipa de gestão do Grupo José de Mello Saúde que teve nas suas mãos duas infra-estruturas. Uma que se encontra bastante degradada, devido à longa história que as suas paredes contam e outra que nasce com esta parceria.

Um hospital é uma organização que apresenta uma grande complexidade na sua infra-estrutura, nos seus processos, nos seus recursos e também na sua cultura. Trata-se de uma organização com uma diversidade de serviços, sectores e profissionais tendo o intuito de melhorar a excelência e a qualidade dos serviços prestados aos seus utentes. Neste estudo procura-se compreender como é criada e gerida a identidade corporativa num momento de mudança da Unidade Hospitalar Pública, gerida por uma equipa de gestão do grupo José Mello Saúde, bem como conhecer a percepção da mesma pelos diferentes profissionais envolvidos.

4.1 HISTORIAL

A instituição em estudo é o Hospital de Braga, que tem um novo modelo de gestão, resultante da parceria entre os Ministérios da Saúde e das Finanças e a sociedade Escala Braga, desde 1 de Setembro de 2009. A Sociedade Escala Braga, S.A. resulta de um consórcio entre 3 grandes entidades, a José Mello Saúde, a Somague e a Edifer. O modelo de gestão é orientado para a eficiência dos processos e para a optimização da prática clínica. Este projecto começou por gerir a infra-estrutura existente iniciando em paralelo a construção de um novo hospital central que responde às necessidades da população da região do Minho. Este entrou em funcionamento em 9 de Maio de 2011 com a abertura das consultas externas (www.hsmbraga.min-saude.pt e www.hospitaldebraga.com.pt).

Esta instituição conta com mais de 500 anos de história foi fundada pelo Arcebispo D. Diogo de Sousa que continuou a obra iniciada pelo Cónego Diogo Gonçalves, sendo baptizada de Hospital de São Marcos em 1508. A instituição tinha como missão prestar cuidados de saúde com equidade a toda a população do Minho em articulação com os restantes actores na Unidade de Saúde de Braga, assim como promover a humanização a todos, mas em particular a grupos sociais mais vulneráveis. Fazia parte dessa articulação, em primeiro lugar a comunicação entre serviços dentro do hospital, e subsequentemente a comunicação com os serviços externos no sentido de otimizar a referência clínica. Para tal, foram estabelecidas parcerias com a rede de Centros de Saúde do Distrito de Braga, e com a rede de Hospitais da região Minho, bem como com Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), tendo em vista a prestação de cuidados integrados. Sem esquecer a parceria com a Universidade do Minho, quer no âmbito do ensino médico prático, quer no âmbito da investigação clínica.

Figura 4: Fachada do Hospital São Marcos



Fonte: www.hsmbraga.min-saude.pt

De seguida evidenciam-se alguns dos momentos marcantes vividos pela instituição:

- **1508** - O Arcebispo D. Diogo de Sousa, continuando a obra iniciada pelo Cónego Diogo Gonçalves, funda o Hospital de São Marcos.
- **19/10/1559** - D. Frei Bartolomeu dos Mártires (Arcebispo de Braga) entrega a administração do Hospital à Misericórdia.
- **1798** - Instituída a primeira Escola de Cirurgia do País, devido à benemerência de D. Frei Caetano Brandão (Arcebispo de Braga).
- **1/10/1884** - A Misericórdia compra ao Banco do Minho o Palácio do Raio, para alargamento dos serviços hospitalares e instalação dum balneário público.

- **1954** - Início da construção do pavilhão “Hospital Novo” ou “Pavilhão Sul”, em regime de colaboração e participação entre a Santa Casa da Misericórdia e o Estado, entretanto inaugurado em 25 de Junho de 1960.
- **1966** - Início da construção do Centro de Recuperação e Ortopedia (CRO). A sua construção foi inteiramente subsidiada pelas verbas do “Totobola”, sendo o terreno cedido pela Santa Casa da Misericórdia. Começou a funcionar em 26 de Novembro de 1979.
- **17/11/1992** - Passagem do Hospital à categoria de Hospital Central.
- **1/08/1992** - Integração do ex-Centro de Saúde Mental de Braga no Hospital, criando-se o Departamento de Psiquiatria e Saúde Mental.
- **11/1998** - Entrada em funcionamento do novo Bloco Operatório Central, inaugurado em 6/07/1999, pela Senhora Ministra da Saúde.
- **3/02/2003** - Entrada em funcionamento do novo Serviço de Urgência do Hospital de São Marcos.
- **5/02/2004** - Acreditação total pelo *Kings Fund Health Quality Service*.
- **Janeiro/2007** - Reacreditação pelo *Kings Fund Health Quality Service*.

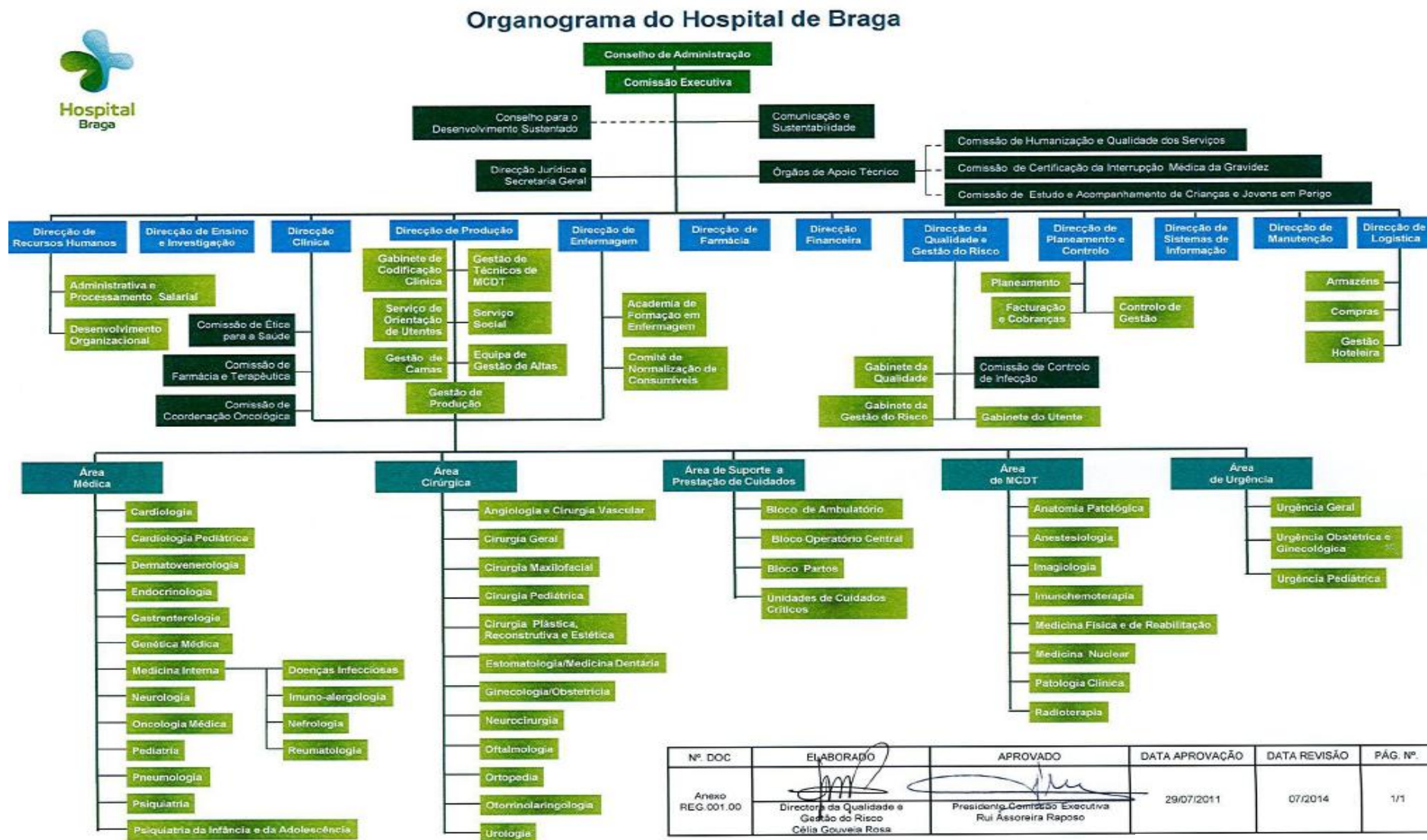
- **01/09/2009** - Novo modelo de gestão do Hospital de Braga, resultante da parceria entre os Ministérios da Saúde e das Finanças e a sociedade Escala Braga, dando início à construção do Novo Hospital.

- **9/05/2011** - Passagem para as novas instalações do Hospital de Braga, na zona este da cidade, perto da Universidade do Minho.

Fonte: www.hsmbraga.min-saude.pt e www.hospitaldebraga.com.pt

O Hospital de Braga é um estabelecimento integrado na rede de prestação de cuidados do Serviço Nacional de Saúde (SNS), gerido pela Escala Braga - Sociedade Gestora do Estabelecimento, S.A. nos termos do Contrato de Gestão celebrado no âmbito do Programa de Parcerias Público-Privadas nos termos do Decreto-Lei n° 86/2003, de 26 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei n° 141/2006, de 27 de Julho e o Decreto-Lei n° 185/2002, de 20 de Agosto. A Figura 5: Organograma do Hospital de Braga expõe a forma como a instituição está organizada.

Figura 5: Organograma do Hospital de Braga



Nº. DOC	ELABORADO	APROVADO	DATA APROVAÇÃO	DATA REVISÃO	PÁG. Nº.
Anexo REG-001.00	 Directora da Qualidade e Gestão do Risco Célia Gouveia Rosa	 Presidente da Comissão Executiva Rui Assoreira Raposo	29/07/2011	07/2014	1/1

Fonte: Hospital de Braga

O Hospital de Braga é a única parceria público-privado que integra as componentes assistenciais, de ensino e de investigação. Este hospital serve cerca de 1,2 milhões de habitantes, dos concelhos de Braga, Famalicão, Barcelos, Guimarães, Fafe e Viana do Castelo, sendo o hospital de fim de linha do Minho. A parceria inclui um contrato constituído por 2 partes distintas: a construção e manutenção do novo hospital por 30 anos (contrato de financiamento para a concepção, construção e manutenção do imóvel) e a gestão clínica e cuidados de saúde por 10 anos. A partir do mês de Maio de 2011º Novo Hospital de Braga passará a disponibilizar a toda a população da região 705 camas, 60 gabinetes para consultas e novas especialidades.

O Hospital tem como missão, nos termos exigidos pelo Contrato de Gestão:

a) Assegurar a realização das prestações de saúde que constituem a Produção Prevista para cada ano de duração do Contrato de Gestão de acordo com o Perfil Assistencial do Estabelecimento Hospitalar previsto no Anexo I ao Contrato;

b) Assegurar a disponibilidade do Serviço de Urgência, 24h por dia de acordo com Regulamento próprio;

c) Realizar acções paliativas aos utentes em Internamento e constituindo, formando e mantendo uma Equipa Intra-hospitalar de suporte em Cuidados Paliativos;

d) Promover a saúde, prevenir e combater a doença, e colaborar no ensino e na investigação científica em ordem a contribuir para o bem-estar físico, mental e social da pessoa humana;

e) Garantir o acesso as prestações de saúde, nos termos dos demais estabelecimentos integrados no SNS;

f) Como hospital de referência para a Região do Minho, tenderá a prestar a população aqui residente todos os cuidados de saúde que venha a carecer, no âmbito do seu perfil assistencial, tendo sempre como princípio norteador o primado do utente;

g) Assegurar as condições necessárias para o exercício da actividade de ensino médico pré-graduado e de investigação científica como Hospital de ensino universitário.

A instituição rege-se ainda pelo princípio da universalidade e do livre acesso ao SNS, com salvaguarda do princípio de liberdade de escolha por parte do Utente, em articulação com a rede de cuidados de saúde, nos termos definidos pelo Contrato de Gestão. Inserido no grupo José de Mello Saúde, o Hospital de Braga partilha Missão e Visão do grupo.

O Hospital de Braga tem como área de influência os distritos de Braga e de Viana do Castelo, servindo como Hospital de Primeira Linha para os conselhos de

Braga, Amares, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho e Vila Verde e como Hospital de Segunda Linha para a área remanescente daqueles dois distritos, como resume a Figura 6.

Figura 6: Área de Referência do Hospital de Braga



Fonte: ARS Norte e Censos 2001

4.2 SECTOR DE ACTIVIDADE

Neste ponto procede-se a uma curta caracterização do sector da saúde em Portugal. A saúde é um sector de extrema importância, quer para o bem-estar da população quer em termos económicos. À semelhança de outros países europeus, os sucessivos governos procuraram desenvolver iniciativas reformistas, tendo em vista conferir maior eficiência, autonomia e responsabilidade às unidades hospitalares com o propósito mais amplo de melhorar a performance do universo dos hospitais públicos, quer na óptica da obtenção de ganhos acrescidos de saúde, quer na perspectiva da melhor utilização dos fundos atribuídos ao sector, controlando o crescimento dos gastos públicos (Simões, 2004).

Ariana Paulo (2010) no Art. 9º do Ministério das Finanças e da Administração Pública afirma que os serviços de saúde em Portugal sofreram mutações ao longo do tempo, acompanhando os conceitos sociais, religiosos e políticos, de forma a dar resposta às patologias associadas às diferentes épocas. Até à designada “Reforma de

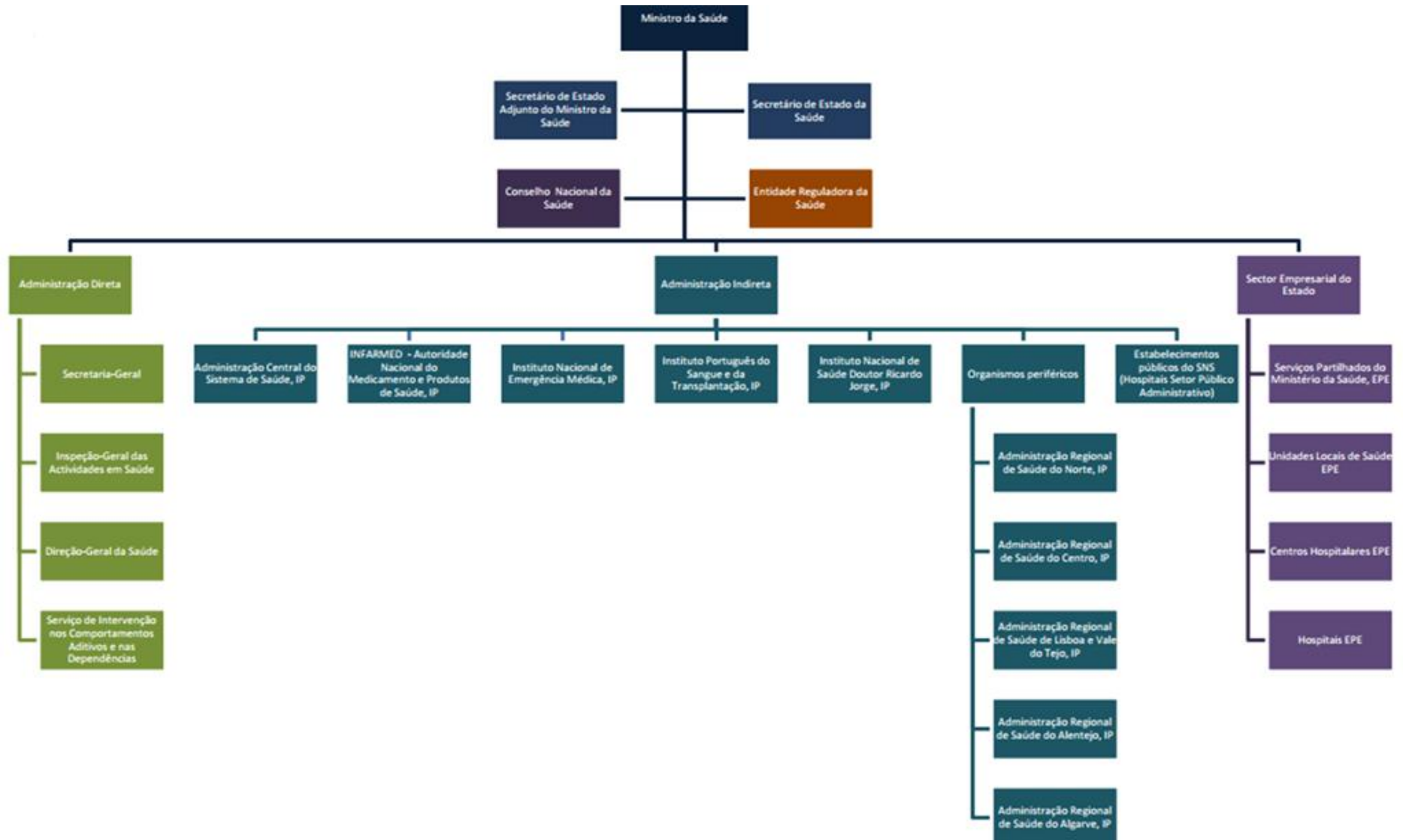
Gonçalves Ferreira” (1971), a prestação de cuidados de saúde era, sobretudo, de natureza privada, havendo, contudo cuidados mínimos de saúde prestados aos pobres pelas Misericórdias, isto é, hospitais das obras de caridade religiosas. Só a partir desta data é que se reconhece, pela primeira vez, o direito à saúde, cabendo ao Estado assegurar esse direito, através de uma política integrada de saúde. A evolução do sistema de saúde em Portugal desde os anos trinta foi marcada pela ideologia corporativa que imprimiu em toda a legislação uma concepção de assistência médico-sanitária, predominantemente caritativa (Rosa, 2002, *cited* Paulo, 2010). A filosofia subjacente preconizava a não intervenção do Estado nos problemas de saúde; o seu papel era meramente supletivo às iniciativas particulares do indivíduo ou de outras instituições nomeadamente da Previdência Social (Ferreira, 1986).

Mais recentemente, tem-se assistido à tomada de medidas que vão ao encontro de um maior rigor impostas pelas restrições orçamentais e implementado um conjunto de novas medidas de contenção da despesa e políticas que visam o aumento de eficiência de modo a controlar a despesa no sector (Paulo, 2010).

O sistema de saúde português foi regulado, a partir de 1990, por dois diplomas fundamentais: a Lei de Bases da Saúde (Lei nº 48/90, de 24 de Agosto) e o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde (SNS) (Lei nº 22/93, de 15 de Janeiro) (Baganha, Ribeiro e Pires, 2002, p. 6). As autoras acrescentam que para muitos, o ano de 1990 é considerado como um ano de viragem decisiva no Sistema de Saúde Português. Em 1993, Nogueira da Rocha (*cited* Baganha *et al.*, 2002, p. 6) definiu o actual Sistema de Saúde Português como “um grande espaço de convergência e congregação de esforços”, composto por “três segmentos claramente individualizados” e articulados entre si, segmentos estes consequência da evolução da sistema de saúde nos últimos trinta anos:

- O Sistema Nacional de Saúde (SNS) (abrangendo todas as instituições e serviços oficiais prestadores de cuidados de saúde dependentes do Ministério da Saúde);
- Todas as entidades públicas que desenvolvem actividades de promoção, prevenção e tratamento na área de saúde;
- Todas as entidades privadas e todos os profissionais livres que acorde SNS a prestação de cuidados ou de actividades de saúde.

Figura 7: Organograma do Ministério da Saúde



Fonte: <http://www.min-saude.pt>

O sector da saúde reveste-se de uma elevada importância, quer pelo bem-estar e qualidade de vida conferidos à população, bem como economicamente. Em 2003, os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) consagraram, em média, 8,8% do seu PIB às despesas com a saúde, acima de 7,1% em 1990 e bastante mais que os 5% em 1970 (OECD, 2005).

4.3 PERSPECTIVA HISTÓRICA DO SISTEMA NACIONAL DE SAÚDE EM PORTUGAL

A organização dos serviços de saúde sofreu ao longo dos tempos diversas influências, nomeadamente dos conceitos religiosos, políticos e sociais da época, e foi-se concretizando para assim poder dar resposta ao aparecimento de novas doenças. Foi necessário compreender todo o sistema de cuidados de saúde português para se poder compreender em que aspectos os principais factores históricos influenciaram o seu desenvolvimento (Simões *et al.*, 2005). Antes do século XVIII, os cuidados de saúde eram proporcionados pelos hospitais religiosos de beneficência denominados Misericórdias, instituições independentes e sem fins lucrativos, e somente para as pessoas mais necessitadas. Estas instituições funcionam actualmente em poucos hospitais, apesar do seu importante papel histórico como um dos principais prestadores de cuidados de saúde (*op. cit.*). Durante o século XVIII, o Estado estabeleceu um número limitado de hospitais universitários e públicos para funcionar como um suplemento ao prestador religioso, decisão proposta até 1860. O primeiro acto de legislação de saúde pública ocorreu em 1901, o que possibilitou a criação de uma rede de médicos responsáveis por esta. Em 1945 foi introduzida uma nova lei, que estabeleceu os serviços de maternidades públicas e de bem-estar infantil (Simões *et al.*, 2005).

Nas últimas duas décadas, muitos países têm recorrido a modelos de parceria público-privado (PPP) para o desenvolvimento de projectos de investimento de interesse público, visando não só atrair capitais privados para o financiamento de despesas de investimento público, como também beneficiar das capacidades técnicas e especializadas de entidades privadas na construção e na gestão de serviços destinados a satisfazer necessidades colectivas, num contexto de partilha equilibrada dos riscos

associados. Trata-se de investimentos reversíveis para o Estado no termo da concessão, ainda que durante o prazo das mesmas permaneçam na esfera de propriedade do concessionário que edificou as infra-estruturas em causa (DGTF, 2008, pp.3).

As parcerias público-privado (PPP) constituem uma via de financiamento privado de um projecto em que a decisão dos financiadores é geralmente fundamentada nos rendimentos a obter com a exploração dos novos serviços a criar. No caso de hospitais a inserir na rede pública, rendimentos a garantir com o pagamento directo pelo próprio Estado, sem prejuízo de outras possíveis receitas a obter de utilizadores através de subsistemas e seguradoras (OPSS, 2008, pp. 23). As vantagens das PPP na construção, manutenção e exploração de hospitais são defendidas pela expectativa de ganhos de eficiência, principalmente pelo facto do concessionário privado também ter interesse na futura exploração dos empreendimentos, contrariamente ao modelo tradicional em que o sector público contrata um empreiteiro e os fornecedores de equipamentos, que não têm qualquer interesse nessa exploração. O Reino Unido foi o iniciador destas parcerias no sector hospitalar, mas excluiu a gestão dos serviços clínicos, atendendo à dificuldade (ou impossibilidade) de medir com rigor a quantidade/qualidade dos cuidados prestados (*op. cit*).

De acordo com *Public Private Partnership*, os principais pré-requisitos para uma Parceria Público-Privada de sucesso referidos são:

- Empenho político: o sector público deve estar empenhado e demonstrar que uma PPP pode oferecer valor acrescentado para uma empresa, porque de outra forma o sector privado vai-se mostrar resistente em desenvolver os esforços necessários para a apresentação de projectos a concurso;
- Legislação adequada: os projectos de PPP devem ter o apoio da legislação do país onde se pretende construir a infra-estrutura para que, tanto o sector público, como o privado, estejam protegidos por eventuais lacunas existentes no contrato;
- Experiência: tanto as entidades públicas como as empresas devem ter experiência suficiente para lidar com os processos de Parcerias Público-Privadas; e
- Prioritização dos projectos: o Governo deve identificar claramente quais os sectores e projectos prioritários e direccionar esforços para a construção dessas infra-estruturas.

4.4 JOSÉ DE MELLO SAÚDE

A José de Mello Saúde tem uma experiência de 65 anos e é hoje o maior grupo privado de gestão e prestação de cuidados de saúde na Península Ibérica. Esta instituição tem uma missão de grande ambição que assenta em três plataformas de excelência: serviço, operações e sistemas e talento humano.

Missão

Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Visão

Ser líder na Península Ibérica na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados.

A José de Mello Saúde e o Estado Português desenvolveram nos últimos anos duas parcerias público-privado para a gestão dos Hospitais de Braga e Vila Franca de Xira. Em ambos os Hospitais foi necessário transferir para novas e modernas instalações, onde no caso do Hospital de Braga já é possível atender os doentes/consumidores com um maior conforto, mais e melhor tecnologia ao seu dispor e equipas médicas reforçadas. A mudança de instalações foi o mote para a mudança da imagem corporativa dos Hospitais PP. A nova imagem foi adoptada, a partir de Maio, para o novo Hospital de Braga, no caso do Hospital de Vila Franca de Xira a nova identidade já se encontra em utilização também. O Grupo assumiu a gestão do Hospital Reynaldo dos Santos no dia 1 de Junho de 2011 ainda nas instalações antigas, enquanto as novas estão em construção. No desenvolvimento da nova imagem corporativa foi necessário desenvolver o projecto de *branding*, desde a criação de imagem corporativa a adoptar, até à declinação da imagem para todos os materiais de comunicação (economato, brochuras, cartazes, fardamento, site, etc.). Todos os elementos de comunicação devem estar alinhados num mesmo sentido.

4.5 IDENTIDADE CORPORATIVA

A identidade do Hospital de Braga sofreu grandes alterações desde o início da parceria pública-privado a 1 de Setembro de 2009. Com a nova gestão sentiu-se necessidade de mudar a identidade corporativa da instituição para que quer internamente (funcionários), quer externamente (utentes, fornecedores sociedade em geral) todos estivessem informados desta alteração. A mudança sente-se quer na cultura, na comunicação e na imagem. No entanto, é no momento de mudança para as novas instalações que se aposta e desenvolve uma nova imagem e marca para a instituição, com o objectivo de criar uma imagem forte e diferenciada no mercado.

A identidade corporativa do Hospital foi um aspecto importante para a instituição e que envolveu, e continua, a envolver um grande esforço. Esta é considerada pela equipa de gestão, nomeadamente pela responsável de marketing, como um investimento importante da instituição porque acredita que têm em mãos uma marca forte e com muito potencial. O mediatismo desta entidade nos media devido ao facto de ser uma parceria público-privada, enfatiza ainda mais este aspecto da imagem, verifica-se um extremo cuidado com a mesma. No entanto, com este estudo verifica-se que ainda existe um longo caminho a percorrer. Actualmente, existe ainda alguma confusão com o primeiro logótipo lançado em Setembro de 2009, algumas pessoas ainda chamam à instituição Escala Braga em detrimento de Hospital de Braga. O desconhecimento dos valores da instituição, do significado do logótipo e das cores utilizadas por parte de alguns profissionais, nomeadamente aqueles com profissões mais operacionais são aspectos a melhorar nesta área.

4.5.1 FASE ANTERIOR AO NOVO HOSPITAL DE BRAGA (AINDA NAS INSTALAÇÕES ANTIGAS)

Numa primeira fase, nas instalações no Largo Carlos Amarante, a identidade corporativa foi trabalhada internamente. A nova equipa agora formada pelo Grupo José de Mello Saúde quebra com a identidade que existia até à sua entrada com a mudança da cultura da instituição. Através da partilha missão, visão e valores do Grupo aos quais se acrescenta a “responsabilidade”. A responsável de Marketing e Comunicação do

hospital afirma que “... a responsabilidade, está muito ligada à boa prática clínica do Hospital e à responsabilidade individual de cada colaborador e de cada profissional de saúde nessa prática clínica e na forma como lidam com os utentes”. A forma de transmissão, internamente é através da *newsletter* que é lançada de 2 em 2 meses na qual se procura mostrar os casos de sucesso de algumas das nossas equipas e também de transmitir o que de melhor se faz no Hospital. No entanto inicialmente considerou-se importantes os valores estarem visíveis e presentes no dia-a-dia dos profissionais e os utentes, por isso encontravam-se espalhados pelas paredes das antigas instalações. Desta forma, o Grupo pretendeu partilhar com todos os colaboradores a sua forma de estar, bem como a forma como todos devem comportar-se perante o seu trabalho, os seus objectivos e, acima de tudo, com os utentes. Procurou-se um maior envolvimento de todos os profissionais.

Os valores defendidos pela sociedade gestora constituem o padrão de comportamento que afirmam respeitar, partilhar, e privilegiar na gestão das suas actividades. Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa, Desenvolvimento Humano, Competência, Inovação e Responsabilidade são os princípios que definem a identidade da instituição e que devem ser afirmados e transmitidos pelas suas equipas. Por essa razão estes valores estiverem presentes em diferentes paredes dos corredores do hospital para que todos pudessem conhecer e relembrar os valores defendidos. Na Figura 8 apresentam-se os exemplos dos cartazes distribuídos pelo hospital logo após o início da actividade da José de Mello Saúde no Hospital.

Figura 8: Conjunto de Valores



Fonte: Hospital de Braga

- ❖ Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa - Garantir os direitos e o bem-estar do utente, humanizando a relação e os cuidados prestados.
- ❖ Desenvolvimento Humano - Incentivar o crescimento dos profissionais, valorizando as capacidades e a procura de um objectivo comum.

- ❖ Competência - Valorizar a capacidade técnica, a formação e a entreajuda de todos os profissionais.
- ❖ Inovação - Encontrar novas formas de actuar, privilegiando o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos.
- ❖ Responsabilidade - Promover a responsabilidade individual e colectiva na boa prática clínica e na utilização de recursos.

Contudo, com esta investigação constata-se que os valores da instituição não são conhecidos por grande parte dos seus profissionais. Aqueles que os conhecem identificam-se com os mesmos. Apenas um dos entrevistados critica o facto de, na sua opinião, “não serem vividos”. Consideram não serem tidos em conta, nomeadamente a promoção de formação e a instituição ter estado cerca de um ano sem qualquer formação. Outro aspecto que sofreu alterações nesta 1ª fase foi o logótipo do Hospital. O logótipo é um elemento muito relevante para a Organização, pois está presente em toda a comunicação institucional. Aquando do início da gestão por parte do grupo José de Mello Saúde foi desenvolvido um novo logótipo para substituir o existente até à data (Figura 9).

Figura 9: Logótipo Hospital de São Marcos



Fonte: www.hsmbraga.min-saude.pt

Figura 10: Logótipo Escala Braga



Fonte: Hospital de Braga

O novo logótipo apresentado na Figura 10 surgiu em Setembro de 2009, neste está presente o nome do consórcio em actividade na instituição, “Escala Braga”, são também visíveis três figuras rectangulares à direita que representam as três entidades que compõe o consórcio – José de Mello Saúde, Somague e Edifer. A cor predominante

é o azul, uma vez que se trata da cor associada à saúde e transmite esperança e serenidade.

O nome da Instituição também foi alterado, deixando de se denominar Hospital de São Marcos para Hospital de Braga. No entanto, como o logótipo divulgado era o da sociedade gestora, este foi o nome associado à instituição. Ainda hoje existem algumas confusões com o nome da instituição. A sociedade gestora desenvolveu diversas sessões de integração nas quais eram dadas as boas vindas aos novos colaboradores, apresentado o grupo José de Mello Saúde ao qual pertence na actual gestão, bem como dadas diversas informações importantes para o dia-a-dia e potenciais situações de risco que podem ser vivenciadas neste ambiente laboral. Nesta sessão era oferecido um manual de acolhimento a cada participante, visível na Figura 11.

Figura 11: Manual de Acolhimento



Fonte: Hospital de Braga

O manual de acolhimento constitui um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos colaboradores que integram pela primeira vez na instituição. O principal objectivo deste manual é fornecer informações que facilitem a sua integração na instituição. Neste consta também informação sobre a José de Mello Saúde, grupo privado que se encontra a gerir a organização.

4.5.2 NOVO HOSPITAL

A mudança de instalações do Hospital tratou-se de um assunto de enorme ênfase porque se tratava de um projecto há muito aguardado por todos e com influência para toda a cidade. No início do ano de 2011 foi decidido criar uma marca, a marca “Hospital Braga”. Com a mudança de instalações e a criação da marca, pareceu oportuno fazer um *refresh* na imagem corporativa. A responsável de Marketing e Comunicação da

instituição explica que “nesta altura o que fizemos foi uma apresentação a todos os colaboradores e posteriormente o desenvolvimento de diversos materiais com a nova imagem, desde cartazes, material que entregamos aos colaboradores quando vieram para cá, o *kit* de boas vindas como lhes chamamos, os novos cartões de identificação, as fitas onde os colaboradores prendem os cartões, uma brochura sobre o Hospital para o público externo.” Com a nova imagem corporativa pretende-se que esta funcione para uma audiência externa (os clientes/utentes), uma audiência interna (os colaboradores) e, como terceira prioridade, para decisores. Dada a realidade em que se encontra inserido o Hospital, pretendeu-se uma imagem simples e de entendimento fácil para pessoas que não estejam habituadas a uma imersão mediática constante. A nova imagem assenta em três conceitos principais, sendo que o tom é predominantemente humano e emocional, por oposição a tecnológico/racional:

❖ **Somos inclusivos/somos para todos:** Pretendem dar acesso a mais e melhores cuidados de saúde, sem barreiras para os seus clientes/utentes. Ambicionam que todos os ouçam e que todos os compreendam. O novo hospital tem mais camas, mais salas de bloco, mais lugares de estacionamento, etc. → “conceito publicitário”: maior.

❖ **Somos distintivos/com qualidade:** Os seus clientes/utentes merecem o melhor, os melhores profissionais, as melhores instalações, o melhor cuidado com os pormenores. O novo hospital é uma unidade de saúde diferenciada, a nível tecnológico (equipamento médico), das equipas médicas progressivamente acrescida com médicos muito diferenciados que se têm juntado ao projecto em especialidades como a oftalmologia, a ortopedia e a otorrinolaringologia. → “conceito publicitário”: melhor.

❖ **Estamos em linha com o mundo actual e com as tendências actuais:** **Somos “de cá”.** A equipa tem consciência que há crise e que é preciso poupar, que as famílias têm dificuldades e que contam com as instituições como o Hospital para ter respostas, não para criar barreiras. Partilham os valores ambientais, acreditam que não se pode desperdiçar recursos como a energia ou a água e não se deve poluir. Realizam-se diversas acções de responsabilidade social e de ligação à comunidade. No novo hospital, mais acções serão desenvolvidas. → “conceito publicitário”: novos/modernos/eco.

A 10 de Fevereiro de 2011 foi apresentado o novo logótipo aos profissionais e aos *media* (Figura 12), nas instalações do Hospital.

Figura 12: Novo Logótipo

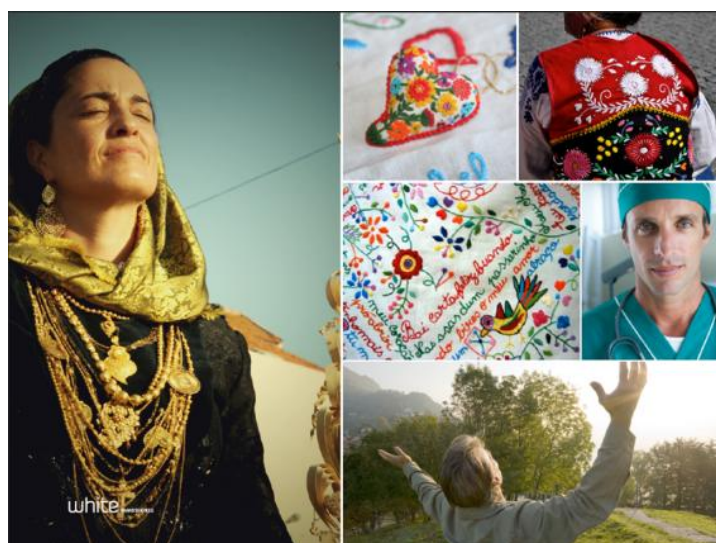


Fonte: Hospital de Braga

No desenvolvimento do novo logótipo estiveram na base:

- ❖ Uma Cruz – Pelos cuidados de Saúde
Visto este se tratar de um símbolo internacional associado a cuidados médicos, ajuda e pronto-socorro.
- ❖ Uma Pessoa – Pelos Utentes a quem nos dedicamos todos os dias
Através de uma forma humana de braços abertos, optimista procura-se simbolizar um Hospital mais próximo e emotivo.
- ❖ Um Coração – Pela nossa entrega e pela tradição do nosso Minho
Este elemento está muito presente na etnografia do Minho, nos trajes tradicionais minhotos, nos famosos lenços dos namorados e mesmo nas peças em filigrana.

Figura 13: Elementos base do Novo Logótipo



Fonte: Hospital de Braga

Para dar conhecimento ao público interno e externo foi desenvolvido um cartaz explicativo sobre o novo logótipo do Hospital de Braga (Figura 14), este esteve exposto pelos corredores das antigas instalações e distribuído juntamente com os *pins*.

Figura 14: Cartaz com a explicação do logótipo



Fonte: Hospital de Braga

As cores escolhidas no logótipo:

- ❖ **Azul água:** transmite calma e serenidade. Esta é uma cor clínica fortemente associada ao universo médico, positiva e relaxante:

- ❖ **Verde Forte:** Associação à segurança. Esta cor associa-se à riqueza natural do Minho, refrescante, energética e eco.
- ❖ **Verde Escuro:** Transmite sobriedade. Esta cor associa-se ao universo profissional / *business*, estabilidade e crescimento.

A nova imagem do Hospital agrada aos profissionais, quer o logótipo, como as suas cores presentes em todo o material visível ao público, assim como o novo e mais moderno fardamento escolhido para as diferentes categorias profissionais, bem como os novos têxteis. Os profissionais mostraram conhecer o novo logótipo da instituição, no entanto relativamente ao seu significado não se verifica o mesmo.

A assinatura da marca presente nos cartazes “A Dedicção de Sempre”. A “dedicção de sempre” é o aspecto que a instituição quer transmitir, apesar de todas as alterações que o hospital da cidade foi alvo, desde a equipa de gestão ao novo edifício e por consequência da imagem, a dedicção para com a população é a que sempre existiu. O compromisso quer dos profissionais como da instituição continua a ser prestação dos serviços de saúde a todos nas melhores condições, mais qualidade, mas com a dedicção de sempre. O *slogan* utilizado “Um Novo Hospital, uma Nova Imagem, a Dedicção de Sempre” tem como objectivo conseguir transferir quer internamente, mas sobretudo aos utentes que o Hospital iria mudar para um local novo, uma casa nova, mas a dedicção e o profissionalismo é exactamente o mesmo. De acordo com a responsável de marketing “Não é por estarmos num edifício maior, melhor, com melhores condições, equipamentos, tecnologias de ponta, não é por essa razão que vamos deixar de ser um hospital acessível. Que a proximidade que os nossos profissionais, os nossos colaboradores têm com os utentes não vai alterar, é exactamente a mesma, a confiança que podem ter na prestação de serviços é exactamente a mesma, ou seja a equipa é a mesma apenas mudamos de casa. Portanto a dedicção que esta equipa de profissionais deste hospital sempre teve, vai continuar a existir, não é pela razão da transferência para novas instalações que vai deixar de existir. Obviamente tudo o que tem qualidade, optimização, profissionalismo, melhoria destes itens é sempre uma preocupação nossa e vai ser sempre crescente. Não é depois da mudança que nos vamos deixar de preocupar com a qualidade e o bem-estar dos nossos clientes / utentes, pelo contrário essa preocupação vai ser sempre crescente. E é isso que tentamos passar, e com esta mensagem também”.

4.5.3 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Na instituição a comunicação com os seus *stakeholders* é um aspecto muito relevante, quer a nível interno, quer externo. A nível externo a audiência é bastante alargada - *media*, governantes, políticos, utentes, fornecedores – o nível interno pode ser dividido em utentes, profissionais de saúde, profissionais de serviços de apoio. A nível interno são desenvolvidos diversas formas de comunicação: comunicados internos, *newsletters* mensais, site.

No âmbito da transferência do Hospital de Braga das instalações no centro da cidade de Braga para as novas instalações situadas nas Sete Fontes, foi lançada uma campanha de comunicação em duas fases. Esta foi denominada de campanha “Um Novo Hospital. A Dedicção de Sempre”, sendo esta uma campanha muito informativa. De acordo com a responsável “não funciona como no grande consumo, não vamos conquistar mais clientes. Os nossos utentes são os nossos utentes”.

Numa primeira fase foram colocados diversos cartazes pelo Hospital São Marcos com foco nas três mensagens: Novo, Maior e Melhor (a partir de 30 de Março), visíveis na Figura 15. Apostou-se numa campanha interna que envolvesse os colaboradores para que dessem a conhecer a mesma. “Conquistar” o público interno foi um aspecto extremamente relevante pois são quem passam a mensagem para o exterior, daí o seu envolvimento ser fundamental para o sucesso desta campanha. O primeiro passo para envolver os profissionais foi solicitar a participação dos mesmos nos cartazes informativos, este foi muito bem acolhido. Na óptima dos utentes os cartazes, além de informativos, continham caras conhecidas que transmitem mais segurança, proximidade e o envolvimento de todos neste projecto, com o intuito de tranquilizar toda a comunidade.

Figura 15: Cartazes colocados no Hospital de São Marcos



Fonte: Hospital de Braga

Nos cartazes foram utilizadas imagens de funcionários do Hospital para transmitir de forma clara a “dedicação de sempre” tornando a comunicação mais próxima do utente, pois são pessoas com as quais ligam na experiência vivida nesta instituição.

A 26 de Abril dá-se início à segunda fase da campanha de comunicação através da distribuição massificada de brochuras gerais (Figura 16), colocação de mupis informativos (Figura 17) por toda a cidade de Braga, bem como a colocação de informação na imprensa nomeadamente no Correio do Minho e Diário do Minho e inserção de três publireportagens no Jornal de Notícias, na rádio (Antena Minho, RUM e M80 Norte) e o envio de uma carta formal e cartazes para referenciadores e organismos legais com o intuito de informar a população relativamente a esta importante mudança na cidade. A escolha dos meios de comunicação utilizados foi bastante ponderada, procurou-se chegar ao maior número de pessoas possível.

Figura 16: Brochura Geral



Fonte: Hospital de Braga

Esta brochura informativa auxilia qualquer pessoa que necessite de se deslocar ao Hospital de Braga. Nesta contém quer os novos contactos, bem como um pequeno mapa explicativo sobre o novo local e a distribuição dos serviços novas instalações.

Figura 17: Mupi Publicitário



Fonte: Hospital de Braga

Nos mupis e brochuras gerais decidiu-se utilizar dois colaboradores, um médico e uma enfermeira, especificamente por transparecerem uma imagem de confiança e proximidade à população. Neste estão presente também o novo logótipo, o edifício, a assinatura da marca, o endereço do novo site, bem como o novo contacto telefónico geral. Em ambos procurou-se claramente transmitir informação sobre o grande momento que o hospital estava a viver.

O grande objectivo desta campanha era “transmitir a todos os nossos utentes, a nossa população alvo é cerca de 1,2 milhões dos concelhos de Braga e Viana do Castelo, e portanto a nossa maior preocupação foi passar a esses utentes que o hospital ia mudar para uma nova instalação, e que isso ia acontecer a 9 de Maio de 2011”. Esta foi a maior preocupação e o grande objectivo da campanha, além disso obviamente a imagem da campanha, uma vez que foram utilizados um dos médicos e uma das enfermeiras da instituição como o intuito de transmitir a confiança. Confiança na equipa clínica e em toda a equipa do hospital tem na transferência das antigas instalações para as novas e na melhoria que essa mudança trouxe no conforto e na prestação de cuidados dos utentes. Para esta campanha foram seleccionados entre vários colaboradores, a escolha da imagem foi uma escolha feita por uma entidade independente e que não conhecia os colaboradores, portanto apenas conhecia a categoria dos profissionais, nada mais. Esta escolha recaiu sobre as duas pessoas que consideraram que seriam as que transmitiam mais confiança na fotografia e também a dedicação. Outro ponto forte que se procurou transmitir foi a acessibilidade, explicar às pessoas como chegar ao hospital, contactar e onde se localiza o hospital. Esta informação não está presente nos mupis nem nas peças mais massificadas mas presente sim no folheto distribuído. Esta comunicação foi muito direccionada ao utente e à comunidade em geral, mas também aos centros de saúde, às equipas de bombeiros, de transportes públicos. Pois são aqueles que também necessitam de saber onde fica o novo hospital para conseguirem encaminhar os utentes para as novas instalações.

A instituição afirma que o balanço desta campanha é muito positivo. Do que a instituição pôde avaliar, registaram-se casos de alguns utentes ainda se deslocarem para o antigo hospital, e por isso mesmo no antigo hospital tinham também cartazes que informavam que tinha mudado, assim como no site. Foram raros os casos diagnosticados de utentes que se perderam ou não sabiam dirigir-se para o Hospital. Um aspecto muito importante foi a ligação estabelecida entre a instituição e os transportes urbanos, que desde o início conseguiram novas carreiras para o hospital e também

transmitiram isso através dos seus folhetos, nos seus autocarros, no seu site, também ajudou nesta deslocalização dos utentes da unidade antiga para esta unidade nova. “O objectivo era informar e isso, nós conseguimos fazer”, confessa a responsável de marketing.

Figura 18: Novo Site



Fonte: <http://www.hospitaldebraga.com.pt>

Durante bastante tempo os sites eram encarados com um meio de comunicação secundário e apenas acessório da estratégia de comunicação principal. Actualmente vivemos numa era de globalização, marcada pelo “crescimento e aceleração de redes económicas e culturais que operam em escala e base mundial”, a informação torna-se um pré-requisitado no processo de consumo. Esta passa a ser vista como um elemento estratégico e diferencial (Farias e Líbero, 2002). A Internet faz parte do contexto de comunicação de muitas organizações. Hoje em dia as instituições, mesmo as ligadas à saúde, estão forçadas a serem pró-activas e a desenvolver constantemente novas formas de comunicar com vista à satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais selectivo e exigente (Neves e Ramos, 2002).

Hoje os sites são encarados como essenciais para a comunicação organizacional, visto que faz com que a instituição ganhe credibilidade e os utentes se sintam seguros. Esta surgiu aquando da transferência de instalações, nesta altura toda a informação considerada como fundamental para os utentes e sociedade em geral foi disponibilizada, nomeadamente o novo contacto telefónico, a nova morada, as datas de transferência de cada serviço. Presentemente, o site dispõe de mais informação relevante para a instituição, é possível conhecer melhor a mesma, é feita uma apresentação à mesma, bem como a divulgação dos seus valores, missão, dados estatísticos e informação sobre o voluntariado realizado na instituição. São também divulgados os serviços clínicos e complementares disponíveis, bem como um guia ao utente com toda a informação necessária e essencial para a sociedade. Os profissionais de saúde também não foram

esquecidos e dispõem de um campo. Encontra-se também disponível um campo com notícias e eventos, constantemente actualizado com as novidades do hospital.

Outro elemento importante é a *newsletter* denominada “+ Vida”, esta é uma comunicação regular e periódica enviada por e-mail para os funcionários do hospital e distribuída pela instituição para que qualquer pessoa possa aceder, na qual é partilhada toda a informação sobre a instituição. Uma *newsletter* utiliza o e-mail como instrumento de comunicação e oferece inúmeras vantagens em relação ao formato em papel, enviado pelo correio, além de ser mais ágil, barata e eficaz.

4.5.4 IMAGEM CORPORATIVA

A mudança para o novo Hospital foi encarada como uma oportunidade para fazer um “*refresh*” da imagem corporativa do Hospital São Marcos. No desenvolvimento da Identidade Visual da instituição foi tida em conta tudo aquilo que existia e o que se pretendia que existisse. A responsável do Marketing afirma que pretendeu-se criar um ambiente à volta de um logótipo, de uma imagem. “Quisemos que esse ambiente fosse criado e desenvolvido por toda a gente, quer interna quer externamente” Foram tidas em conta várias *keys visual* e *words*, sendo as de maior importância a proximidade, a acessibilidade aos cuidados de saúde, a confiança, a qualidade, a inovação e a modernidade quer das instalações, quer dos equipamentos. “Basicamente e mais importante, mais relacional com o utente”.

Os materiais de comunicação do Hospital de Braga tinham uma imagem que não seguia uma linha de comum de comunicação, por essa razão a Direcção de Marketing propôs uniformizar a imagem dos suportes, procurando a diferenciação da concorrência:

- Modelo de folhetos e cartazes
- Estacionário (papel de carta, envelopes e cartões de visita)
- Site do Hospital de Braga
- Sinalética
- Template de apresentações

Outro aspecto importante é o fardamento, este foi alvo de alterações no seu conceito e imagem para todas as áreas operacionais (médicos, enfermeiros, bloco

operatório, urgências, fisioterapeutas, técnicos, administrativos e armazém). No antigo Hospital dispunha-se:

- Fardas brancas para os enfermeiros;
- Fatos verdes para os profissionais do Bloco Operatório, Bloco de Partos e Esterilização;
- Bata branca com abertura à frente para os médicos
- Bata branca com abertura atrás para assistentes operacionais.

No novo hospital o fardamento sofre alterações, sendo implementado desde a inauguração, o dia 9 de Maio (Figura 19):

- Túnica amarela e calça azul para os técnicos;
- Fato verde (calça e túnica) para os profissionais do Bloco de Parto e Bloco de Operatório;
- Fato azul (calça e túnica) para os médicos do Serviço de Urgência, Hemodinâmica;
- Fato branco (calça ou saia, túnica e casaco verde) para os enfermeiros.
- Bata branca para os médicos
- Calça ou Saia (no caso das senhoras) e camisa cinzenta para os administrativos.

Todo o fardamento tem o logótipo bordado.

A escolha de uma maior diversidade no fardamento pretende-se com a procura de uma melhor identificação dos diferentes profissionais por parte dos consumidores dos serviços.

Figura 19: Novo Fardamento do Hospital de Braga



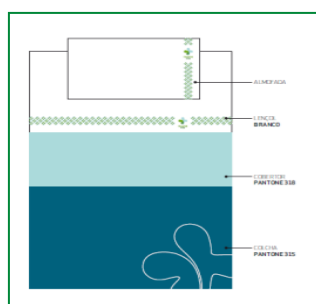
Fonte: Hospital de Braga

De forma geral o fardamento agrada aos profissionais, quer em termos dos modelos escolhidos, quer em termos das cores utilizadas. Considera-se uma excelente estratégia para identificar as categorias dos profissionais. Apesar do fardamento

representar um grande custo do hospital, este é compensado em termos da própria motivação dos colaboradores. O fardamento agrada a generalidade dos profissionais, pois consideram esta muito mais bonitas, com um ar muito mais cuidado, as próprias cores são muito mais apelativas. Para alguns o vestir esta nova farda, marca um momento de mudança e de motivação para os profissionais.

Os têxteis do hospital, particularmente a roupa de cama e os pijamas, foram também alvo de alterações no conceito e na imagem. Desta forma garante-se o alinhamento de todos os elementos que comunicam com todos os públicos do Hospital de Braga.

Figura 20: Nova imagem da Roupa de Cama



Fonte: Hospital de Braga

Figura 21: Nova imagem do economato



Fonte: Hospital de Braga

A utilização de um *lettering* comum a todo o universo do Hospital de Braga contribui para uma imagem de coesão e eficácia da marca. Neste sentido foi criado um kit de normas gráficas, onde estão definidas as regras e recomendações que garantem uma aplicação correcta do logótipo do Hospital de Braga. O objectivo deste *kit* é proporcionar a todos os que colaboram com a instituição, o cumprimento das regras básicas, tornando assim o seu logótipo numa imagem coerente, símbolo de qualidade e sucesso.

O Hospital pretende uma identidade visual eficaz, para tal a sua identidade deve permitir que todas as pessoas que têm contacto com ela, sejam colaboradores, sejam

utentes, colaboradores externos como os bombeiros e a Cruz Vermelha, quer também os centros de saúde da área de referência que sintam e que vejam nesta identidade aquilo que a instituição quer e pretende que seja visto. Acima de tudo um lado muito relacional, e que crie um lado relacional entre estas entidades que circulam à volta do hospital e que com ele colaboram. Portanto, um relacionamento forte entre estas entidades, e que consigamos unir sob o mesmo tecto toda a gente que circula e se relacione de certa forma com o hospital. Porque os utentes não têm hipótese de escolher outro hospital, as pessoas têm que ser atendidos neste hospital, a Cruz Vermelha tem que se relacionar com este hospital, os centros de saúde têm que prescrever para este hospital, por isso quanto mais relacionado for a ligação deste hospital com estas entidades e com estas pessoas, mais eficaz será a identidade visual e a escolha da mesma. Estes foram os aspectos focados pela instituição no desenvolvimento da identidade visual, sem descurar do profissionalismo.

4.5.4.1 CAMPANHA DE ACOLHIMENTO

Para o público interno, foi desenvolvido uma pequena campanha de acolhimento, em conjunto entre os Recursos Humanos e o Marketing foi criado um kit de acolhimento ao colaborador (Figura 22) que incluiu as seguintes peças:

- Manual de Acolhimento (Figura 23)
- Cartão de colaborador (Figura 24)
- Pin (Figura 25)
- Fita

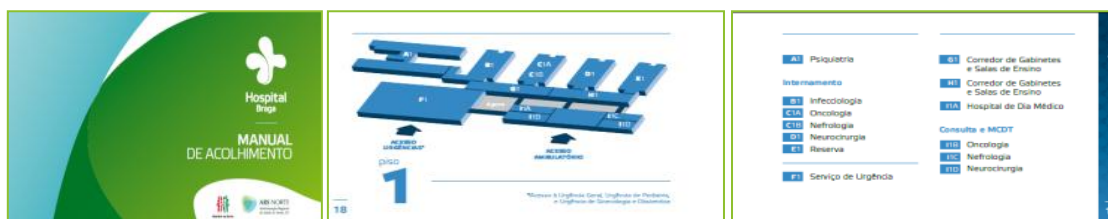
Figura 22: Kit de Boas Vindas aos Colaboradores



Fonte: Hospital de Braga

O kit foi um elemento também de grande agrado aos profissionais. Este foi entregue a cada um no dia de abertura do hospital, contudo surgiram alguns inconvenientes na utilização do mesmo. O facto de a fita ser branca é facilmente suja e dificulta a prática clínica, “o cartão pode entrar na cama do doente, na sua fralda, e pode ser uma arma contra os profissionais porque podem puxar a fita e causar lesões nos profissionais” confessa um dos profissionais.

Figura 23: Manual de Acolhimento



Fonte: Hospital de Braga

Este manual é distinto do entregue nas antigas instalações aos novos colaboradores da instituição. Neste manual foi entregue a todos os colaboradores na chegada às novas instalações porque além da informação sobre a unidade hospital, contactos importantes em caso de emergência, apresenta as novas instalações e a nova localização dos serviços, bem como a resposta a perguntas mais frequentemente colocadas.

Figura 24: Cartão de Identificação



Fonte: Hospital de Braga

Cada colaborador tem um cartão de identificação que além de permitir a sua identificação, possibilita também a sua circulação nas instalações porque diversas áreas têm acesso restrito e necessitam do mesmo. Para segurança da instituição existem diferentes níveis de acesso aos diferentes compartimentos / áreas, daí a importância destes cartões.

Figura 25: Pin



Fonte: Hospital de Braga

O Pin foi um elemento oferecido nas semanas de inauguração das novas instalações do Hospital, este foi muito bem aceite por todos.

4.5.4.2 ACÇÃO DE BOAS VINDAS

Nos primeiros dias de actividade no Novo Hospital de Braga, decorreu uma acção de boas vindas aos utentes e colaboradores com oferta de maçãs com autocolante de boas vindas (Figura 26) por um grupo de hospedeiras e a presença de um grupo de voluntários que ajudou na orientação de colaboradores e utentes visíveis na Figura 27.

Figura 26: Autocolante de Boas vindas



Fonte: Hospital de Braga

Figura 27: Grupo de Hospedeiras e Voluntários



Fonte: Hospital de Braga

A campanha foi um sucesso, os utentes estranhavam as novas instalações e a simpática oferta e colaboração foi extremamente útil e facilitadora. Um elevado número da população que recorre diariamente a estes serviços apresenta uma idade mais avançada e maior resistência à mudança. As instalações e os circuitos nas antigas instalações no centro da cidade eram do conhecimento de todos, e com a mudança tudo se tornou novidade para os utentes e profissionais, criando alguma ansiedade e nervosismo. Contudo, esta campanha permitiu minimizar este efeito.

4.6 MAIORES DIFICULDADES SENTIDAS NA GESTÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA DO HOSPITAL

A responsável por esta área confessa que a maior dificuldade foi claramente a mudança de identidade visual. “Porque é sempre complicado mudar a identidade visual, porque ela acarreta novos valores, mas neste caso como não acarreta novos valores, tornou-se mais fácil também porque a imagem foi criada para a transferência. Estamos com uma nova imagem no hospital novo, porque uma mudança é sempre complicada”. A nova imagem foi muito bem aceite, quer interna quer externamente, todas as pessoas genericamente mostram agrado com todos os elementos. “Percebiam melhor ou pior, percebiam que aquela imagem é um trevo, ou uma cruz ou uma flor, gostam da nova imagem. E sentem-se já parte desta nova imagem, e isso é bom”, confessa.

Outra dificuldade foi transmitir esta nova imagem, a responsável de marketing e comunicação da instituição considera que a campanha ajudou bastante e o facto ter sido feita com caras conhecidas do Hospital. E de referir também o tempo recorde em que conseguiu que a maior parte dos materiais que tivessem nova marca e novo logótipo. “Foi difícil porque temos muitos materiais que comunicam, mas cerca de 90 a 95% dos materiais que comunicam já têm nova imagem. E portanto esta também foi, não diria uma dificuldade muito grande, uma vez que foi conseguida em tempo recorde”.

Importante referir que o facto de ter sido criado um primeiro logótipo em Setembro de 2009 com o nome do consórcio em actividade na instituição, “Escala Braga”. Ainda hoje existe uma gente que chama à instituição Escala Braga em detrimento de Hospital de Braga.

Actualmente outra dificuldade vivida tem a ver com o facto de todos os colaboradores e profissionais do hospital, quer os médicos ou enfermeiros, que realizam palestras, workshops, utilizem a nova imagem. A responsável de Marketing considera que é “uma barreira que está a ser transposta aos poucos. Queremos que seja utilizada a nova imagem porque acho que é uma imagem forte, bem conseguida e por isso temos que usar todo o seu poder”.

4.7 FUTURAS INICIATIVAS E SUGESTÕES

Os novos desafios para o ano de 2012 passam sobretudo por tornar os utentes embaixadores da própria marca, porque denota-se que os utentes que têm algumas críticas construtivas a fazer que muito podem ajudar a instituição a melhorar a sua performance e imagem. A responsável de marketing acredita que “a partir do momento que entram no hospital, seja para uma consulta ou episódio de urgência, a sua opinião muda completamente. A instituição pretende trazer essas pessoas às suas instalações e fazer com que estas saiam satisfeitas, e consigam transmitir isso para a comunidade que os rodeia. Este é um aspecto importante e por isso a instituição pretende desenvolver algumas peças de comunicação.

Outro aspecto relevante são os médicos dos centros de saúde, porque ninguém vem para o hospital, a não ser para a urgência, sem ter antes passado pelos centros de saúde, através do P1, processos normais em hospitais públicos. Por essa razão é deveras importante também que os médicos dos centros de saúde conheçam o que faz no Hospital, novas consultas, novas cirurgias que existem. Nesse sentido a instituição terá aqui também um trabalho árduo com os centros de saúde, sessões clínicas, procurar trazer os médicos prescritores ao hospital para o darem a conhecer. Maria Burnay confessa que “a nossa maior preocupação é que eles venham, quando não é possível irmos lá com os nossos médicos, as nossas equipas. Não se pretende ensinar aos médicos a prescrever, porque isso os médicos sabem mas é encaminhá-los a prescrever para o Hospital de Braga, porque acontece ainda obviamente por desconhecimento, encaminham para outros hospitais”.

Os grandes objectivos de marketing e comunicação para o exterior passam por trazer os utentes da instituição para junto da mesma, transmitir os valores da mesma, a sua marca e também junto dos centros de saúde e médicos prescritores.

Relativamente a sugestões estas recaem sobretudo para uma maior comunicação, maior proximidade e envolvimento com os profissionais e a realidade vivenciada na instituição, para que os profissionais se sintam cada vez mais motivados e satisfeitos, pois só desta forma, acreditam, que a dedicação de sempre permaneça. É importante reforçar que o período de transferência já terminou, contudo a casa ainda é nova, bem como os procedimentos e rotinas o que poderá conduzir a alguma instabilidade e para que esta seja ultrapassada é necessário dar confiança a todos os públicos da instituição, particularmente aos profissionais e aos utentes. Ao sentirem-se parte integrante da estratégia, dos objectivos e das soluções motiva os mesmos.

CAPÍTULO V

NOTA PEDAGÓGICA

5. NOTA PEDAGÓGICA DO CASO

Neste capítulo é desenvolvida a nota pedagógica de apoio à utilização do *Teaching Case* - Mudança da Identidade Corporativa: o caso de um Hospital no âmbito da docência e da formação profissional. Neste capítulo é fornecida alguma informação indispensável para o sucesso da aula. Apresenta-se o tema central, assim como, um breve sumário que permite enquadrar o caso, os principais objectivos pedagógicos, o público-alvo a que se destina, o plano pedagógico da aula, bem como as questões para discutir e as sugestões de resposta.

5.1 TEMA CENTRAL

Análise da mudança de Identidade Corporativa, mais concretamente o aspecto visual do Hospital de Braga com o objectivo de compreender o processo de construção e de mudança da identidade de uma instituição de extrema importância para a sociedade em que está inserida.

5.2 SUMÁRIO DO *TEACHING CASE*

O Hospital de Braga conta com mais de 500 anos de história, esta foi fundada pelo Arcebispo D. Diogo de Sousa que continuou a obra iniciada pelo Cónego Diogo Gonçalves, sendo baptizada de Hospital de São Marcos em 1508. A instituição tem um novo modelo de gestão resultante da parceria entre os Ministérios da Saúde e das Finanças e a sociedade Escala Braga, desde 1 de Setembro de 2009. A Sociedade Escala Braga, S.A. resulta de um consórcio entre três grandes entidades, a José Mello Saúde, a Somague e a Edifer. O modelo de gestão é orientado para a eficiência dos processos e para a optimização da prática clínica. Este projecto começou por gerir a infra-estrutura existente iniciando em paralelo a construção de um novo hospital central que responde às necessidades da população da região do Minho. Este entrou em funcionamento em 9 de Maio de 2011 com a abertura das consultas externas.

Neste caso é feita a análise do processo de criação e mudança de identidade corporativa, mais especificamente da identidade visual, do Hospital de Braga.

5.3 OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS

Após a leitura e resolução do caso os alunos deverão ser capazes de:

- Compreender os elementos da identidade de uma instituição;
- Conhecer os elementos identificadores e diferenciadores da identidade corporativa de uma instituição;
- Compreender a gestão e o desenvolvimento da imagem corporativa num hospital numa fase de mudança de gestão pública para uma gestão privada,
- Compreender a importância actual e estratégica da identidade corporativa de uma organização;
- Perceber o papel dos diferentes profissionais envolvidos e o impacto no desempenho das suas funções.
- Desenvolver estratégias de gestão de identidade corporativa.
- Identificar as características da imagem que a empresa quer projectar.

5.4 PÚBLICOS-ALVO E PRÉ-REQUISITOS

O caso de estudo em causa destina-se sobretudo a: (a) alunos de licenciatura e de ensino pós-graduado das disciplinas de Marketing e Comunicação; (b) quadros empresariais com responsabilidade de Marketing e Comunicação. Para desenvolver uma correcta análise deste caso os alunos deverão ter algumas noções sobre os conceitos e metodologias relacionados com a Identidade Corporativa.

5.5 PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA

O presente caso deverá ser utilizado no âmbito do estudo da Identidade Corporativa, estando a proposta pedagógica estruturada para uma sessão de 4 horas.

Figura 28: Proposta de Estratégia Pedagógica

Momentos	Ações	Meios Utilizados	Objectivos	Tempo
1º Momento	Apresentação do caso e dos seus objectivos.	Exposição oral e através de dispositivos do PowerPoint da introdução ao caso de estudo.	Estimular o interesse dos alunos para o caso de estudo.	10'
	Breve abordagem expositiva sobre a Identidade Corporativa, mais especificamente sobre a Identidade Visual.	Dispositivos sobre a Identidade Corporativa.	Permitir aos alunos a compreensão dos conceitos e metodologias relacionadas com a Identidade Corporativa de uma organização	15'
	Constituição dos grupos de trabalho (3 elementos).			5'
2º Momento	Identificação de questões e discussão breve com o docente.	Caso de Estudo e Dispositivos utilizados no 1º e 2º momentos	Promover a reflexão sobre as questões, estabelecendo proposta de solução.	30'
	Discussão e preparação das respostas às questões do caso.			60'
3º Momento	Apresentação das soluções propostas pelos grupos e sua discussão.	Dispositivos desenvolvidos pelos alunos.	Permitir a interacção entre os diferentes grupos e o cruzamento das soluções propostas.	60'
4º Momento	Síntese das principais conclusões pelo docente.	Dispositivos com as soluções propostas às questões.		20'

5.6 PRÉ-REQUISITOS E MATERIAL DE APOIO

O estudo de caso requer que o aluno tenha à partida alguns conhecimentos na área de marketing. O aluno deverá ter alguns conhecimentos relativamente à identidade corporativa e deverá realizar uma leitura preliminar do caso. Na aula o aluno deverá ter uma cópia do estudo de caso.

Leituras prévias necessárias:

- i. O Caso do Hospital de Braga
- ii. Simões, Cláudia; Dibb, Sally; Fisk, Raymond P. (2005). “Managing Corporate Identity: An Internal Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 2, pp.153-168.
- iii. Melewar, T. C.; Akel, Sibel (2006). “The Role of corporate Identity in Higher Education Sector – A Case Study”, *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 10, Number 1, pp. 41-57.

Leituras recomendadas:

- i. Balmer, John M. T.; Gray, Edmund R. (1999). “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 4, Number 4, pp. 171-176.
- ii. Melewar, T. C.; Bassett, Kara; Simões, Cláudia (2006). “The Role of Communication and Visual Identity in Modern Organisations”, *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 11, Number 2, pp. 138-147.
- iii. Balmer, John M. T. (2001). “Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing through the fog”, *European Journal of Marketing*, Volume 35, Number 3/4, pp. 248-291.

5.7 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Questão 1: Qual a definição de identidade Corporativa?

Questão 2: Quais são os elementos da identidade do Hospital de Bragal e como devem ser geridos?

Questão 3: Qual o impacto da mudança da Identidade nos profissionais da instituição?

Questão 4: Quais são os elementos da identidade visual do hospital?

Questão 5: Como devem ser geridos os elementos da identidade visual de um hospital?

Questão 6: Considerando as diversas acções desenvolvidas pelo Hospital de Braga, sugira formas de melhorar a imagem da instituição junto dos seus públicos.

5.8 SUGESTÃO DE RESPOSTA ÀS QUESTÕES COLOCADAS

Questão 1 – Qual a definição de identidade Corporativa?

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos saibam qual a definição de identidade corporativa, reconheçam a importância, quer para a instituição como para os seus públicos alvo. Para responder a esta questão o aluno deverá ter já lido o caso assim como algumas das leituras recomendadas.

O conceito de identidade organizacional, como demonstram Kiriakidou e Millward (2000), não concorre com o de identidade corporativa. A definição de identidade organizacional apresentada por Albert e Whetten (1985), é a que reúne maior consenso porque muitos autores a consideram consistente. Os autores definem identidade organizacional como as características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspectiva dos seus membros. Estes consideraram ainda que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três ideias: (1) como a essência da organização aos olhos dos seus membros; (2) como os seus traços distintivos segundo os seus trabalhadores; (3) e como a linha de desenvolvimento organizacional que sugere a ligação entre o presente, o passado e o futuro.

Ao longo do tempo foram diversas as definições apresentadas de Identidade corporativa, a desenvolvida por van Riel e Balmer (1997; *cited* Melewar e Jenkins, 2002) revela algum consenso na literatura: "a maneira pela qual a identidade da organização é revelada através de comportamento, comunicações, bem como através do simbolismo para os públicos internos e externos." A identidade seria, como resumiram Barney et al. (1998, p. 103), "a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são" (Pinto, 2008). Autores como Van Riel (1995) defendem que a importância da identidade corporativa e/ou imagem corporativa está na sua capacidade de melhorar

directa ou indirectamente a sua performance financeira de uma instituição porque se trata de uma potencial fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Gray and Smeltzer 1987; Olins 1991; van Riel and Balmer 1997 *cited* Simões *et al.* 2005, p.154-155). A criação de uma identidade corporativa forte ajuda instituições a desenvolver uma imagem e reputação positiva entre os seus *stakeholders* (internos e externos), colaboradores, fornecedores, potenciais investidores, assim como toda a comunidade (Johnson and Zinkhan 1990 *cited* Simões *et al.* 2005, p. 155). Boyle (1996) e Schmidt (1995) defendem que a identidade corporativa abarca a forma como a instituição se vê a ela própria e, através do seu posicionamento, a forma como pretende ser vista pelos outros.

Questão 2 – Quais são os elementos da identidade de um hospital e como devem ser geridos?

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos reconheçam quais os elementos da identidade corporativa da instituição e a sua importância.

Na literatura verifica-se uma grande dificuldade em identificar eficazmente os elementos que constituem a identidade corporativa, sendo este um dos elementos mais comuns aos estudos nesta área. Simões e Dibb (2002) propõem outra categorização dos elementos da identidade corporativa. As autoras afirmam que existem três grandes elementos: i) a identidade visual; ii) as comunicações; iii) a filosofia, missão e valores. Simões e Dibb (2002) confirmam que a identidade visual representa a face mais tangível da identidade corporativa, uma vez que inclui os símbolos, e reflecte a cultura e os valores da organização ao mesmo tempo que cria um reconhecimento físico da organização. Já as comunicações representam a forma como a organização se apresenta a ela própria – todos os elementos de comunicação verbal, visual, assim como os apoios a eventos e os patrocínios. A filosofia da organização orienta as decisões, as políticas e as acções e serve de base para os princípios e valores (Collins e Porras, 1991 *cited* Simões e Dibb, 2002).

No caso do Hospital os elementos da identidade corporativa são:

Identidade Visual: O novo fardamento dos profissionais, novos têxteis (roupa de cama), o manual de integração constituído pelo manual, pin, fita e cartão de identificação, a sinalética, a nova imagem do economato, o novo logótipo e as cores utilizadas. Bem como o novo edifício da organização, este apresenta cores neutras e zonas bastante amplas.

A identidade visual corporativa pode ser dividida em três níveis: o estratégico, o operacional e o nível de *design*. O nível estratégico concentra-se nos objectivos das organizações na sua identidade visual. As organizações, por exemplo, devem decidir como se apresentar e se distinguir. O nível operacional, por sua vez concentra-se no desenvolvimento e gestão de sistemas de identidade visual corporativa. As organizações são confrontadas com o desafio de traduzir uma identidade corporativa desejada num visual coerente, consistente e eficaz auto-apresentação (Melewar e Saunders, 1998b; *cited* Van de Bosch *et al.*, 2004). Questões importantes a este nível são o processo de mudança ou modificar da identidade visual de uma organização e a manutenção do uso consistente do sistema de identidade visual corporativa. Por último, o nível de *design* centra-se na funcionalidade e eficácia dos elementos específicos da identidade visual. Pensa-se no uso e os efeitos de logótipos corporativos (Colman, Wober, e Norris, 1995; Green Loveluck, 1994; Haase e Theios, 1996; Henderson e Cote, 1998; Van Riel e Van den Ban, 2001; *cited* Van de Bosch *et al.*, 2004), cor (Madden, Hewett, e Roth, 2000), ou slogans corporativos (Dowling & Kabanoff, 1996).

Nível Estratégico	Nível Operacional	Nível Design
<ul style="list-style-type: none"> • Identidade Corporativa • Marca Corporativa - "Hospital Braga" • Aspectos Internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do Sistema Identidade Visual Corporativa - objectivo passa por criar uma imagem coerente, consistente e eficaz. • Processo de Design: Mudança da Identidade Visual da Instituição • Manutenção da utilização consistente do Sistema de Identidade Visual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomes corporativos: Hospital Braga • Logotipos corporativos • Slogans corporativos: "A Dedicção de Sempre" • Cor/Tipografia (1)

No logótipo estiveram na base:

❖ Uma Cruz – Pelos cuidados de Saúde

Visto este se tratar de um símbolo internacional associado a cuidados médicos, ajuda e pronto-socorro.

❖ Uma Pessoa – Pelos Utentes a quem nos dedicamos todos os dias

Através de uma forma humana de braços abertos, optimista procura-se simbolizar um Hospital mais próximo e emotivo.

❖ Um Coração – Pela nossa entrega e pela tradição do nosso Minho

Este elemento está muito presente na etnografia do Minho, nos trajes tradicionais minhotos, nos famosos lenços dos namorados e mesmo nas peças em filigrana.

(1) Cor/Tipografia

A instituição revela muito cuidado nesta área, foi desenvolvido um manual com toda a grafia autorizada e em que circunstâncias.

As cores utilizadas no logótipo:

- ❖ Azul água: transmite calma e serenidade. Esta é uma cor clínica fortemente associada ao universo médico, positiva e relaxante:
- ❖ Verde Forte: Associação à segurança. Esta cor associa-se à riqueza natural do Minho, refrescante, energética e eco.
- ❖ Verde Escuro: Transmite sobriedade. Esta cor associa-se ao universo profissional / *business*, estabilidade e crescimento.

Comunicação: Nos cartazes espalhados por toda a instituição, a brochura geral distribuída na fase da transferência, com informação importante quer para os utentes quer para os profissionais, os mupis espalhados por toda a cidade, a newsletter e o site.

Relativamente aos elementos da missão, valores o Hospital de Braga apresenta a mesma missão e valores do Grupo José de Mello Saúde, no entanto a instituição acrescentou o valor da Responsabilidade:

Missão: Promover a prestação de serviços de saúde com os mais elevados níveis de conhecimento, respeitando o primado da vida e o ambiente, através do desenvolvimento do capital intelectual das organizações, numa busca permanente do melhor.

Valores:

❖ Respeito pela Dignidade e Bem-Estar da Pessoa - Garantir os direitos e o bem-estar do utente, humanizando a relação e os cuidados prestados.

❖ Desenvolvimento Humano - Incentivar o crescimento dos profissionais, valorizando as capacidades e a procura de um objectivo comum.

❖ Competência - Valorizar a capacidade técnica, a formação e a entreada de todos os profissionais.

❖ Inovação - Encontrar novas formas de actuar, privilegiando o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos.

❖ Responsabilidade - Promover a responsabilidade individual e colectiva na boa prática clínica e na utilização de recursos.

Visão: Ser líder na Península Ibérica na prestação de cuidados de saúde de qualidade distintiva, suportada numa rede integrada de unidades de elevada performance, tanto no sector privado como no sector público, e apresentando opções de crescimento em mercados internacionais seleccionados.

Todos os elementos são de extrema relevância para a instituição porque permite à instituição identificar-se e diferenciar-se no mercado. Estes elementos ajudam a instituição a desenvolver uma imagem e reputação positiva entre os seus *stakeholders* (internos e externos), colaboradores, fornecedores, potenciais investidores, assim como toda a comunidade.

Questão 3 – Qual o impacto da mudança da Identidade nos profissionais da instituição?

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos reconheçam a importância da mudança de identidade para uma instituição, sobretudo para os seus profissionais enquanto realizam as suas actividades.

Em tempos de mudança organizacional é dada especial atenção à identidade visual corporativa (Van den Bosh *et al.*, 2006). Os autores acrescentam que no caso de fusões e aquisições a identidade visual corporativa é um factor importante nas decisões estratégicas, uma vez ela simboliza a mudança na organização e é um dos poucos

instrumentos que são directamente geridos. O desenvolvimento de uma nova identidade visual levanta questões relativamente às escolhas da identidade corporativa e estratégicas (Baker e Balmer, 1997; Balmer e Dinnie, 1999; Brun, 2002; *cited* Van den Bosh *et al.*, 2006). Situações como o reposicionamento de uma organização, por exemplo, encontrar novos mercados, desenvolver novos produtos ou novos canais de distribuição, pode também implicar alterações na identidade visual corporativa (*op. cit.*). Outro motivo para a mudança ou a adaptação da identidade visual de uma organização é a modernização, as tendências estão constantemente em alteração ao longo do tempo.

Os autores explicam que as mudanças na identidade visual podem ser drásticas ou subtis, quase imperceptíveis para muitos públicos. As alterações podem envolver alterações no logótipo, em outros elementos visuais ou novos aplicativos. Na opinião dos autores a identidade visual de uma organização precisa ser gerida numa base estrutural para a ser internalizada pelos colaboradores e para harmonizar com o desenvolvimento organizacional futuro. Os autores defendem que a eficácia da identidade visual corporativa depende, em grande medida em sua consistência.

O mix da identidade visual é composto pelo nome da empresa, logótipo ou símbolo, o esquema de cores e tipo de fonte (Dowling, 1994, pp. 127). O nome de uma empresa é muito importante na medida em que pode ajudar a posicionar a empresa na mente dos *stakeholders* (Ries e Trout, 1981). Os logótipos e símbolos são igualmente importantes, uma vez que são usados como emblemas de identificação (Dowling, 1994, pp. 132) e também actuam como uma marca de qualidade. Van Riel (1995, pp. 39) mostra que um símbolo poderoso de uma empresa pode evocar não só uma resposta emocional, mas também torna a tarefa da comunicação formal das empresas mais fácil. A cor é outro factor similarmente importante, e pesquisas mostram que ela pode suscitar diferentes respostas de pessoas (Miner, 1992 *cited* Baker e Balmer, 1997 pp. 370). Jenkins (1991, pp. 163 *cited* Baker e Balmer, 1997 pp. 370) mostra que a cor é um instrumento expressivo em termos de identidade visual e depende do seu esforço em duas considerações bastante diferente: associação a fenómenos naturais e associação a referências culturais recebidas.

Kapferer (1992, pp. 52) argumenta que uma mudança no logótipo pode sinalizar uma nova perspectiva por parte da empresa e sua marca. Este aspecto explica porque a identidade visual é frequentemente o mais elevado aspecto da mudança de identidade de uma organização e por isso tende a prejudicar outras partes do mix de identidade corporativa (Baker e Balmer, 1997).

No caso do Hospital de Braga as mudanças na identidade corporativa ocorreram sobretudo na identidade visual. E com estas verificaram-se algumas repercussões na actividade dos profissionais e dos utentes. As instalações novas e mais amplas conduziram a melhores condições de trabalho e de prestações de cuidados de saúde aos doentes. Os novos serviços disponibilizados aos utentes é sem dúvida a maior mais-valia desta mudança, mas o maior conformo no internamento também é um aspecto muito importante. Nas actuais instalações os quartos são maioritariamente duplos com televisão para cada utente, o conformo é um aspecto que melhorou exponencialmente. Com o novo fardamento todos os profissionais, excluído os de *back office*, é fácil identificar a actividade de cada pessoa. Verifica-se uma maior comunicação com o exterior, para mostrar a “nova casa” da organização e tudo o que se faz de melhor na mesma. É uma preocupação da Administração evidenciar o que se faz de melhor na instituição e envolver os seus profissionais. Deste a mudança de instalações denota-se que uma maior preocupação em envolver os profissionais da mesma, quer através de eventos de carácter mais pessoal com um surpreendente almoço com os profissionais no São Martinho e no Natal. Sem descurar da componente profissional com as constantes formações disponibilizadas na instituição.

Questão 4: Quais são os elementos da identidade visual de um hospital?

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos identifiquem quais os elementos da identidade visual.

O aspecto visual da identidade corporativa constitui uma parte importante da identidade de uma corporação (Melewar e Saunders, 1998, *cited* Melewar, 2003). A identidade visual de uma organização é o sinal exterior do compromisso interior, ou seja, produto, meio ambiente e comunicação (Abratt, 1989; Jefkins, 1990; *cited* Melewar, 2001). O mix da identidade visual é composto pelo nome da empresa, logótipo ou símbolo, o esquema de cores e tipo de fonte (Dowling, 1994, p. 127). O nome de uma empresa é muito importante na medida em que pode ajudar a posicionar a empresa na mente dos *stakeholders* (Ries e Trout, 1981).

O domínio de investigação da identidade visual corporativa pode ser dividido em três níveis: o estratégico, o operacional e o nível de design. O nível estratégico concentra-se nos objectivos das organizações na sua identidade visual. As

organizações, por exemplo, devem decidir como se apresentar e se distinguir. O nível operacional, por sua vez concentra-se no desenvolvimento e gestão de sistemas de identidade visual corporativa. As organizações são confrontadas com o desafio de traduzir uma identidade corporativa desejada num visual coerente, consistente e eficaz auto-apresentação (Melewar e Saunders, 1998b; *cited* Van de Bosch *et al.*, 2004). O nível de design centra-se na funcionalidade e eficácia dos elementos específicos da identidade visual.

No caso específico do Hospital de Braga podemos salientar como os elementos da identidade visual:

- ♦ Nome e Marca: “Hospital Braga”, nome da instituição e da marca desenvolvida pela mesma;
- ♦ Logótipo: Novo logótipo desenvolvido para a nova fase vivida pela instituição;
- ♦ As cores escolhidas pela instituição;
- ♦ A tipografia adoptada;
- ♦ A Assinatura: "Um Novo Hospital, Uma Nova Imagem, A Dedicção de Sempre" desenvolvido para a actual fase vivenciada.

É importante ainda mencionar que a identidade visual é projectada pelo fardamento, economato, *kit* acolhimento, cartazes informativos desenvolvidos, o exterior e interior do hospital, a sinalética presente nas instalações, os têxteis (lençóis, colchas, cobertores, fronhas, toalhas, roupões e pijamas). Estes elementos podem desempenhar um papel importante a ajudar as partes interessadas e outros a identificar a organização. A imagem organizacional é uma das grandes preocupações nesta área para a instituição pois esta concentra grande mediatismo por se tratar de uma parceria público privado de grande relevo. Por esse mesmo motivo esta está bem definida, pois só assim esta poderá enviar os sinais correctos ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem.

Questão 5: Como devem ser geridos os elementos da identidade visual de um hospital?

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos reconheçam quais os elementos da identidade visual, a sua importância para os diferentes *stakeholders*.

Na questão anterior são referidos os elementos da identidade visual. Uma identidade visual eficaz tem que ser uma identidade que permite que todos os públicos vejam nesta identidade aquilo que a instituição quer e pretende que seja visto. Neste sentido os elementos devem ser geridos de uma forma cuidadosa e dirigida para os diversos públicos da instituição.

A identidade visual de uma organização é o sinal exterior do compromisso interior, ou seja, produto, meio ambiente e comunicação (Abratt, 1989; Jefkins, 1990; *cited* Melewar, 2001). A Identidade visual expressa os valores e ambições de uma organização, o seu negócio e suas características. As identidades visuais são projectados pela aparência dos produtos, impressos materiais, fardamento, equipamentos, embalagens, *design* de exposições, publicidade, exteriores e interiores das lojas, carros, caminhões, sinalização, todos estes elementos podem desempenhar um papel importante a ajudar as partes interessadas e outros a identificar a organização (*op.cit*).

A imagem organizacional tem de estar bem definida pela empresa, pois só assim esta poderá enviar os sinais correctos ao seu público, para que estes consigam perceber a mensagem. A organização influencia a imagem porque esta é uma representação mental daquilo que é a empresa e o seu produto. Logo a imagem terá de ser o reflexo da sua personalidade, dos seus valores, da sua cultura, daquilo que a organização tem para oferecer. Por isso, a organização deve influenciar a sua imagem através da gestão da sua identidade que deve ser pensada em relação às expectativas do público e aos objectivos da própria empresa.

Neste sentido a instituição procura apostar numa imagem “*clean*”, discreta e minimalista, que procura transmitir confiança, experiência e uma marca forte. A própria infra-estrutura segue este padrão, o edifício prima por ser muito amplo, simples e bastante neutro, apenas a sinalética contrasta com o verde do logótipo. O fardamento foi todo pensado para facilitar a identificação das diferentes categorias profissionais, todas as cores são sóbrias e os modelos seleccionados são simples, funcionais e adequados às tarefas a desenvolver.

Questão 6: Considerando as diversas acções desenvolvidas pelo Hospital de Braga, sugira formas de melhorar a imagem da instituição junto dos seus públicos.

Resolução Proposta: Na resposta importa que os alunos reconheçam quais as acções desenvolvidas pela instituição e os seus objectivos, e sejam capazes de sugerir formas de melhor a imagem do Hospital.

O Hospital de Braga está sobre o olhar atento de todos os *media* e a sociedade em geral, este aspecto faz com que todas as campanhas tenham como objectivo manter a positiva imagem da instituição. No âmbito da transferência do Hospital de Braga das instalações no centro da cidade de Braga para as novas instalações situadas nas Sete Fontes, foi lançada uma campanha de comunicação em duas fases. Numa primeira fase foram colocados diversos cartazes pelo Hospital São Marcos com foco nas três mensagens: Novo, Maior e Melhor (a partir de 30 de Março). Apostou-se numa campanha interna que envolvesse os colaboradores para que dessem a conhecer a mesma. “Conquistar” o público interno era um aspecto extremamente relevante pois são quem passam a mensagem para ao exterior, daí o seu envolvimento ser fundamental para o sucesso desta campanha. O primeiro passo para envolver os profissionais foi solicitar a participação dos mesmos nos cartazes informativos, este foi muito bem acolhido. Na óptima dos utentes os cartazes, além de informativos, continham caras conhecidas que transmitem mais segurança, proximidade e o envolvimento de todos neste projecto com o intuito de tranquilizar toda a comunidade.

A 26 de Abril deu-se início à segunda fase da campanha de comunicação através da distribuição massificada de brochuras gerais, colocação de mupis informativos por toda a cidade de Braga, bem como a colocação de informação na imprensa nomeadamente no Correio do Minho e Diário do Minho e inserção de três publireportagens no Jornal de Notícias, na rádio (Antena Minho, RUM e M80 Norte) e o envio de uma carta formal e cartazes para referenciadores e organismos legais com o intuito de informar a população relativamente a esta importante mudança na cidade. A escolha dos meios de comunicação utilizados foi bastante ponderada, procurou-se chegar ao maior número de pessoas possível. Esta campanha pretendia passar a informação sobre a grande mudança que a instituição estava a ser alvo, e procurou-se envolver o público interno para que “vestissem a camisola”.

Quanto a propostas para continuar a melhorar a imagem do Hospital penso que devem continuar com iniciativas que envolvam quer os profissionais, quer a sociedade em geral e desta forma aproximar a instituição e os seus profissionais dos seus públicos, por exemplo realizar visitas a serviços para se desmistificar os receios que habitualmente todos temos em relação a hospitais e profissionais de saúde. Penso que outro aspecto importante tem a ver com a comunicação, esta deve ser simples e clara para todos, de forma que quer os *stakeholders* internos e externos sintam confiança na instituição. Aumentar o envolvimento dos profissionais, com as sugestões dos mesmos no funcionamento da instituição e maiores iniciativas para que todos se conheçam esta é uma instituição com mais de dois mil funcionários de diversas categorias e áreas profissionais, o que dificulta um maior.

CAPÍTULO VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pretende contribuir positivamente para a aprendizagem quer conceptual quer empírico. Este tem como principal desígnio analisar como é gerida e desenvolvida a imagem corporativa, mais concretamente a identidade visual num hospital público numa fase de mudança de gestão pública para uma gestão privada e de infra-estruturas. Bem como, esta é percebida pelos diferentes profissionais envolvidos. Os principais destinatários/interessados neste estudo podem, eventualmente ser outras organizações ligadas à saúde, profissionais da área. A identidade organizacional é constituída pela percepção de um conjunto de características, algumas das quais centrais e distintivas. Neste caso identificam-se como características distintivas da instituição o novo edifício, as condições de conforto existentes, a forma como os profissionais lidam com os utentes e a excelência clínica.

A mudança de identidade corporativa é entendida pela equipa de gestão como um importante aspecto a desenvolver e a controlar devido aos benefícios de uma imagem forte e distintiva no mercado, daí o grande investimento feito na mesma durante este ano com a transferência da instituição para uma nova casa. Importante não esquecer que se trata de uma organização com grande mediatismo nos media por se tratar de um hospital público com gestão privada. Com este trabalho verifica-se que a nova imagem agrada à maioria do público, nomeadamente o logótipo, as suas cores, o novo fardamento, contudo ainda existe um caminho a percorrer para potencializar cada vez mais esta marca no mercado.

Ao iniciar a construção do caso sobre a identidade corporativa do Hospital, existia uma expectativa positiva em relação à realidade a explorar. Espera-se ter conseguido traduzir com fidelidade o percurso da nova marca e identidade do Hospital de Braga.

Na realização desta investigação foram encontradas alguns factores que condicionaram. Em primeiro lugar, o desconhecimento que a investigadora tinha inicialmente sobre o tema e o contexto, o desconhecimento verificado ao longo do estudo por uma percentagem significativa dos públicos, bem como a falta de disponibilidade de alguns profissionais em colaborar com este projecto. Finalmente, um factor comum a grande parte deste tipo de investigações: o tempo disponível para o

projecto de investigação, reforçando, em certa medida, as limitações decorrentes do constrangimento anterior.

Referências Bibliográficas

- Abratt, Russell (1989). "A New Approach to the Corporate Image Management Process?" *Journal of Marketing Management*, Volume 5, Number 1, pp. 63-76.
- Albert, S.; Whettw, D. A. (1985). "Organizational Identity", B. Staw and L. L. Cummings, eds. *Res. Organ. Behavior*, Volume, pp. 263-295.
- Alessandri, Sue Westcott (2001). "Modeling Corporate Identity: a Concept Explication and Theoretical Explanation", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 3, Number. 4, pp. 173-182.
- Baganha, Maria Ioannis; Ribeiro, Joana Sousa; Pires, Sónia (2002). "O sector da saúde em Portugal: funcionamento do sistema e caracterização sócio-profissional", Oficina do CES (Centro de Estudos Sociais), Universidade de Coimbra.
- Baker, M. J.; Balmer, J. M. T. (1997). "Visual Identity: Trappings or Substance?", *European Journal of Marketing*, Volume 31, Number 5/6, pp. 366-382.
- Balmer, J. (1995). "Corporate Branding and Connoisseurship". *Journal of General Management*, Volume 21, Number. 1, pp. 24-46.
- Balmer, J. M. (2002). "Of Identities Lost and Identities Found", *International Studies of Management and Organizations*, Volume 32, Number3, pp. 10-27.
- Balmer, J. M. T. (1994). "The BBC's Corporate Identity: myth, paradox and reality", *Journal of General Management*, Volume 19, Number 3, pp. 33-49.
- Balmer, J. M. T. (1998). "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", *Journal of marketing Management*, Volume 14, Number 8, pp. 963-996.
- Balmer, J. M. T. (2001). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Volume 35, Number 3/4, pp. 248-291.
- Balmer, J. M. T.; Dinnie, K. (1999). "Merger Madness the Final coup de grace", *Journal of General Management*, Volume 24, Number 4, pp. 53-70.

- Balmer, J. M. T.; Gray, Edmund R. (1999). "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 4, Number 4, pp. 171-176.
- Balmer, J. M. T.; Soenen, G. B. (1998). "A New Approach to Corporate Identity Management", International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde.
- Balmer, J. M. T.; Soenen, G. B. (1999). "The Acid Test of Corporate Identity Management", *Journal of marketing Management*, Volume 15, Number 1-3, pp. 69-92.
- Balmer, J. M. T.; Soenen, G.B. (1997), "Operationalising the concept of Corporate Identity", University of Strathclyde working paper series, Glasgow.
- Balmer, J. M. T.; Stotvig, Snorre (1997). "Corporate Identity and Private Banking: a Review and a Case Study", *International Journal of Bank Marketing*, Volume 15, Number 5, pp. 169-184.
- Bell, J. (1989). "Doing your research project: A guide for the first-time researchers in education and social science". Milton Keynes, England: Open University Press.
- Bernstein, D. (1984). "Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications", London: Cassel Educational.
- Bettencourt, S. R. C. (2010). "As Diferenças Culturais num Contexto de Mudança Organizacional – Um Estudo de Caso", Dissertação de Mestrado em economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Boyle, E. (1996). "An Experiment in Changing Corporate Identity in the Financial Services Industry in the UK", *Journal of Services Marketing*, Volume 10, Number 4, pp. 55-69.
- Bruner, J. (1990). "Acts of meaning" *Cambridge: MA* - Harvard University Press.
- Campos, A. (1983). "Saúde, o Custo de um Valor sem Preço". Lisboa: Edições Portuguesas de livros técnicos e científicos.

- Chaloner, N. (1990). “Corporate Communications: Marketing Dossier Positive Vibes” *Marketing* 21 June, pp. 29–30.
- Ciuperca, R. M. (2011). “The Relationship Between Corporate Social Responsibility Practices and Corporate Identity”, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Cohen, L. e Manion, L. (1990). “Research Methods in Education”, 3rd Ed. London, Routledge.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1998). “Feitas para Durar”, Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias, 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco.
- Crabtree, B. e Miller, W. (1992). “Primary Care Research: a Multimethod Typology and Qualitative Road Map”. In Crabtree, B. e Miller, W. “Doing Qualitative Research”. London: Sage.
- Demo, P. (1989), Metodologias científicas em ciências sociais, São Paulo: Atlas.
- Dibb, S., Simkim, L., Pride, W. e Ferrell, O. (2001). “Marketing Concepts and Strategies”, 4th edition, *Boston: Houghton Mifflin*.
- Dowling, G. R.; Kabanoff, B. (1996). “Computer-aided Content Analysis: What do 240 Advertising Slogans have in Common?”, *Marketing Letters*, Volume 7, pp. 63-75.
- Dowling, G.R. (1994). “Corporate Reputations”, Kogan Page, London.
- Easton, G. (1992). “Learning from Case Studies”, 2nd ed. *New York: Prentice Hall*.
- Ellet, William (2007). “The Case Study Handbook – How to Read, Discuss, and Write Persuasively about Cases”. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Erskine, J. A. (1996). “Teaching with cases”, Handout at the case writing workshop, 13th WACRA International Conference, *Warsaw School of Economics*.
- Farias, L.; Líbero, C. (2002). “Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto”, Núcleo de Pesquisa Relações

Públicas e Comunicação organizacional XXV Congresso Anual em Ciências da Comunicação, Salvador BA, 4 e 5 de Setembro.

- Fascioni, Ligia (2008). “Método para a definição da Identidade Corporativa”, 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design, São Paulo, 8-11 de Outubro de 2008.
- Fidel, Raya (1992). “The Case Study Method: A Case Study”, Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, Volume 238 pp. 37-50.
- Fill, C. (1995). “Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications”, *Hemel Hempstead: Prentice-Hall*.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990). “What’s in a name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Volume 33, Number 2, pp. 233-258
- Fritz, J. (1999). “Organisational Ethical Standards and Organisational Commitment”. *Journal of Business Ethics*, Volume 20, Number 4, pp. 289–99.
- Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000). “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *Academy of Management Review*, Volume 25, Number 1, pp. 63-81.
- Gray, E. R.; Balmer, J. M. T. (1998). “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning* 31, Volume 5, pp. 695-702.
- Hatch, M. J.; Schultz, M. (1997). “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Volume 3, Number 31, pp. 356 - 365.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Marjken (2000). “Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations”, in M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen (eds), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, N.Y.: Oxford University Press, pp. 11 – 35.

- Heath, John (2002). "Teaching and Writing Case Studies – A practical guide". 2nd ed. Bedfordshire: The European Case Clearing House.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). "Investigação por Questionário", Ed. Sílabo, Lisboa.
- Kapferer, J. N. (1992). "Strategic Brand Management", Kogan Page, London.
- Kennedy, Sherril (1977). "Nurturing Corporate Images: Total Communication or Ego Trap?", *European Journal of Marketing*, p. 130.
- Kiriakidou, O.; Millward, L.J. (1999). "Corporate Identity: External Reality or Internal Fit", International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde.
- Kiriakidou, Olivia; Millward, Lynne J. (2000). "Reputation Management Corporate Identity: External Reality or Internal Fit?" *Corporate Communicatios: An International Journal*, Volume 5, Number 1, pp. 49-58.
- Klein, B.; Leffler, K. B. (1981) "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, Volume 89, pp. 615-641.
- Madden, T. J.; Hewett, K.; Roth, M. (2000). "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences", *Journal of International Marketing*, Volume 8, Number 4, pp. 90-107.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: Edición SAF Grupo.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (1996). "Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados", 3ª edição. São Paulo: Atlas, pp. 231.
- McQueen, R. J. (1995), Case Method Teaching in Strategic Management: Using and Creating New Zealand Case Recourses, Proceedings of the 3rd Annual Zealand Strategic Management Educators Conference, University of Waikato Hamilton, pp. 185-191.

- Melewar, T. C. (2001). "Measuring Visual Identity: a Multi-Construct Study", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 6, Number 1, pp. 36-41.
- Melewar, T. C. (2003), "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature", *Journal of Marketing Communications*, Volume 9, Number 4, pp. 195-220.
- Melewar, T. C.; Akel, Sibel (2006). "The Role of corporate Identity in Higher Education Sector – A Case Study", *Corporate Communicatios: An Internationsl Journal*, Volume 10, Number. 1, pp. 41-57.
- Melewar, T. C.; Bassett, Kara; Simões, Cláudia (2006). "The Role of Communication and Visual Identity in Modern Organisations", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 11, Number. 2, pp. 138-147.
- Melewar, T. C.; Jenkins, Elizabeth (2002). "Defining the Corporate Identity Construct" *Corporate Reputation Review*, Volume 5, Number , 2002, pp. 76-90.
- Melewar, T. C.; Saunders, J. (1999). "International Corporate Visual Identity: Standardisation or Localisation?", *Journal of International Business Studies*, Volume 30 Number 3, pp. 583-98.
- Melewar, T. C.; Wooldridge, A. R. (2001). "The Dynamics of Corporate Identity: A Review of a Process Model", *Journal of Communication Management*, Volume 5, Number 4, pp.327-340
- Melewar, T.C. (2003). "Determinants of the Corporate Identity construct: a Review of the Literature", *Journal of Marketing Communication*; Volume 9, pp. 195-220.
- Melewar, T.C.; Karaosmanoglu, Elif (2006). "Seven dimensions of corporate identity: A categorization from the practitioners' perspectives", *European Journal of Marketing*, Volume 40, Number 7/8, pp. 846-869.
- Miles, M.; Huberman, M. (1994). "Qualitative data analysis", Sage Publications, London.

- Neves, R. (1998). “Imagem Empresarial: como as Organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar Partido do seu Maior Património”. Rio de Janeiro: Mauad.
- Observatório Português dos Sistemas de Saúde, Relatório de Primavera 2008, Lisboa.
- Observatório Português dos Sistemas de Saúde, Relatório de Primavera 2011, Lisboa.
- OECD (2005). “Health at a Glance: OECD Indicators – 2005 Edition”
- Olins, W. (1978). “The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity”, London: Design Council.
- Olins, W. (1990), “The Wolff Olins Guide to Corporate Identity”, Design Council, London.
- Olins, W. (1991). “The Power of Corporate Identity”, *World Executive's Digest*, October, pp. 34-9.
- Paulo, Ariana (2010). “SNS: Caracterização e Desafios”, Gabinete de Planeamento, estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Artigo 09/2010.
- Pereira, João António; Campos, António Correia de; Ramos, Francisco; Simões, Jorge; Reis, Vasco (1997). “Health care reform and cost containment in Portugal”, Documento de Trabalho 2/97, Associação Portuguesa de Economia da Saúde.
- Pereira, S. R. (2005). “Gestão Emocional da Marca – O Caso da Salsa”. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, pp. 1-168. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Pilditch, J. (1970). “Communication by Design: A Study in Corporate Identity”, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Pinto, Teresa Augusta Ruão Correia (2008). “A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974-2006”, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação.

- Pratt, M.G.; Foreman, P.O., (2000). "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *The Academy of Management Journal*, Volume 25, Number 1, January, pp. 18-42.
- Public Private Partnerships (2003), UK expertise for international markets. Reino Unido: Londres.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). "Manual de investigação em ciências sociais", Lisboa, Gradiva.
- Ries, A.; Trout, J. (1981). "Positioning: The Battle for Your Mind". New York: McGrawHill Book Company.
- Riordan, C. M.; Gatewood, R. D.; Bill, J. (1997). "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Volume 16, Number 4, pp. 401-412.
- Schmitt, B. H., Simonson, A.; Marcus, J. (1995). "Managing Corporate Image and Identity", *Long Range Planning*, Volume 28, Number 5, pp. 82-92.
- Silva, Gabriela (1992). "Métodos e Técnicas Pedagógicas", Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A..
- Silva, Gabriela (1997). "Métodos Activos", Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A..
- Silva, R. (1998). "A Falsa Dicotomia Qualitativo – Quantitativo: paradigmas que informam nossa práticas de pesquisa". In Romanelli, G. e Biasoli, Z. M. M. - Diálogos Metodológicos sobre prática de pesquisa. R. Preto: Legis–Summa.
- Simões, Cláudia ; Dibb, Sally (2002). "Corporate Identity Management defining the construct", Warwick Business School, Research Bureau.
- Simões, Cláudia (2009). "Management of Corporate Identity. O Domínio da Identidade Corporativa: Uma Reflexão.", Working Paper, Number 1/2009.

- Simões, Cláudia; Dibb, Sally; Fisk, Raymond P. (2005). “Managing Corporate Identity: An Internal Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 2, pp.153-168.
- Simões, Jorge Abreu (2004). “A Parcerias Públicos-Privadas no Sector da Saúde em Portugal”, *Parcerias Público-Privadas*, Volume 4, pp. 79-90.
- Sousa, Cláudio Manuel Gomes, (2007). “Gestão de Marcas País: o Caso de Portugal”, *Dissertação de Mestrado em Marketing*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Valles, M. (1997). “Técnicas Qualitativas de Investigacion Social: Reflexion Metodológica y Práctica Profesional”, Madrid: Ed. Sinteses.
- Van den Bosch, Annette L. M.; Elving, Win J. L.; De Jong, Menno D. T. (2006). “The Impact of Organisational Characteristics on Corporate Visual Identity”, *European Journal of Marketing*, Volume 40. Number 7/8, pp. 870-885.
- Van den Bosch; De Jong, Menno D. T.; Elving, Wim J. L. (2004). “Managing Corporate Visual Identity: Use and Effects of Organizational Measures to support a Consistent Self-Presentation”, *Public Relations Review*, Volume 30, pp. 225-234.
- Van Rekom, J. (1997). “Deriving an operational measure of corporate identity”, *European Journal of Marketing*, Volume 31, Number. 5/6, pp. 410–422.
- Van Riel, C. B. M.; Balmer, J. M. T. (1997). “Corporate Identity: the Concept, its measurement and Management”, *European Journal of Marketing*, Volume 31, Number 5/6, pp. 310-355.
- Van Riel, C.B.M. (1995). “Principles of Corporate Communication”, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Venkatraman, N.; Ramanujam, Vasudevan (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *The Academy of Management Review*, Volume 11, Number 4 (Oct.), pp. 801-814.

Yin, R. (2003). Case Study Research, Design and Methods, 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, Robert (1994). "Case Study Research: Design and Methods", (2nd Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sitologia:

www.hospitaldebraga.com.pt

<http://www.min-saude.pt>

www.hsmbraga.min-saude.pt

ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO PARA A ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL DE MARKETING DO HOSPITAL DE BRAGA

1. Existe algum plano para trabalhar a identidade do Hospital?
2. Quais são os elementos da identidade corporativa do hospital?
3. Como estão a ser trabalhados os elementos da identidade (cultura, estratégia e comunicação)?
4. Qual o significado do Slogan actual "Um Novo Hospital, Uma Nova Imagem, A Dedicção de Sempre"?
5. Como é composta a campanha "Um novo hospital. A dedicação de sempre"?
 - 5.1. Quais os seus objectivos?
 - 5.2. Quais as restantes iniciativas?
 - 5.3. Resultados?
6. Quais os valores da nova marca "Hospital de Braga"?
7. Como pretendem que estes sejam percebidos?
8. Quais são os atributos distintivos da organização?
9. Quais as maiores dificuldades sentidas na gestão da identidade corporativa desta instituição?
10. O que tiveram em conta aquando do desenvolvimento da Identidade Visual da instituição?
11. O que entende por uma identidade visual eficaz?
12. Desde o inicio de gestão a 1 de Setembro de 2009 foram criados 2 logótipo, porque razão?
13. O que pretendem transmitir com estas escolhas?

ANEXO 2 - GUIÃO PARA A ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL DE MARKETING DO HOSPITAL DE BRAGA

1. Há quanto tempo trabalha no Hospital de Braga?
2. Como percepcionam a mudança da identidade corporativa da instituição?
3. Qual o impacto desta mudança no desempenho da sua actividade?
4. Explicar estes benefícios e/ou constrangimentos.
5. Tem conhecimento da campanha "Um novo hospital. A dedicação de sempre"?
6. Que significado tem para si a assinatura "Um Novo Hospital, Uma Nova Imagem, A Dedicção de Sempre"?
7. Conhece os valores da nova marca?
8. Identifica-se com os mesmos?
9. Que melhorias sugere?
10. Sabe qual o significado do logótipo?
11. E relativamente às cores, sabe quais são as que estão presentes no logótipo?
Sabe o que significam?
12. O que pensa do novo fardamento?

ANEXO 3 – SLIDES PARA A AULA



Agenda

- Elementos da Identidade Corporativa;
- Mudança da Identidade Corporativa;
- Mudança da Cultura;
- Logótipo;
 - Mudança;
 - Elementos base do Novo Logótipo;
 - Cores do Novo Logótipo;
- Novos Layouts
- Fardamento;
- Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital;
- Campanha de Acolhimento ao Colaborador;
- Campanha de Boas Vindas



2

Objectivos

❖ Conhecer e compreender:

- Os elementos da identidade de uma instituição;
- A gestão e o desenvolvimento da imagem corporativa num hospital numa fase de mudança de gestão pública para uma gestão privada;
- As diferentes acções desenvolvidas para a mudança da identidade corporativa;



3

Elementos da Identidade Corporativa

Verifica-se uma grande dificuldade em identificar eficazmente os elementos que constituem a identidade corporativa, sendo este um dos elementos mais comuns aos estudos nesta área. Simões e Dibb (2005) propõem uma categorização dos elementos da identidade corporativa. Afirmam que existem três grandes elementos:

- i) a identidade visual;
- ii) as comunicações;
- iii) a filosofia, missão e valores.



4



Mudança de Identidade

A mudança de Identidade do Hospital ocorreu em duas fases:

- Com a entrada da equipa de gestão no dia 1 de Setembro de 2009;
- Com a mudança de instalações.



No 1º Momento → Cultura da Instituição

Partilha da missão, visão e valores do Grupo aos quais se acrescentou a "responsabilidade"

No 2º Momento → Mudança de Instalações

Criação da marca "Hospital Braga", *refresh* da imagem corporativa e desenvolvimento de diverso material com a nova imagem.

5

Mudança na Cultura: - Valores

A instituição passa a ter a mesma missão, visão e valores defendida pelo grupo José de Mello Saúde.

Os valores defendidos pela sociedade gestora constituem o padrão de comportamento que afirmam respeitar, partilhar, e privilegiar na gestão das suas actividades.

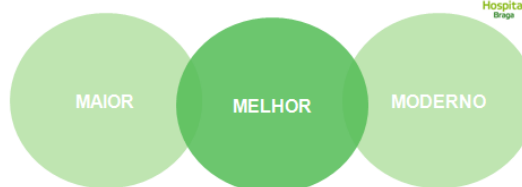


Estes valores estiveram presentes nas paredes das antigas instalações do Hospital para que todos conhecessem os valores da instituição, quer os profissionais, quer utentes.



7

Mudança na Cultura: - Valores (continuação)



Um Hospital para o futuro e cuidados médicos acessíveis a todos



8

Logótipo: Mudança



Escala 
Braga

- Está presente o nome do consórcio em actividade na instituição, "Escala Braga";
- Visíveis três figuras rectangulares à direita que representam as três entidades que compõe o consórcio – José de Mello Saúde, Somague e Edifer.
- A cor predominante é o azul, uma vez que se trata da cor associada à saúde e transmite esperança e serenidade.



Logótipo: Elementos base do Novo Logótipo



UMACRUZ - PELOS CUIDADOS DE SAÚDE

Símbolo internacional associado a cuidados médicos, ajuda e pronto socorro.



UMA PESSOA - PELOS UTENTES A QUEM NOS DEDICAMOS TODOS OS DIAS

Uma forma humana de braços abertos, otimista,
simbolizando um Hospital mais próximo e emotivo.



UM CORAÇÃO - PELA NOSSA ENTREGA E PELA
TRADIÇÃO DO NOSSO MINHO

Elemento muito presente na etnografia do Minho, nos trajes tradicionais minhotos, nos lenços de namorados ou nas peças em filigrana.



Logótipo: Cores no Novo Logótipo

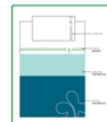


- As cores escolhidas no logótipo:
 - **Azul água:** transmite calma e serenidade. Esta é uma cor clínica fortemente associada ao universo médico, positiva e relaxante;
 - **Verde Forte:** Associação à segurança. Esta cor associa-se à riqueza natural do Minho, refrescante, energética e eco.
 - **Verde Escuro:** Transmite sobriedade. Esta cor associa-se ao universo profissional / business, estabilidade e crescimento.



Novos Layouts

- **Apresentações**
 - Template para utilização em todos as apresentações relacionadas com o novo hospital
- **Comunicados Internos**
- **Economato**
 - Desenvolvimento do conceito criativo para o estacionamento do novo hospital (envelopes, papel de carta, cartão de agradecimento, etc.)
- **Têxteis**
 - Roupas de cama e pijamas



Fardamento



- Túnica amarela e calça azul para os técnicos;
- Fato verde (calça e túnica) para os profissionais do Bloco de Parto e Bloco de Operatório;
- Fato azul (calça e túnica) para os médicos do Serviço de Urgência, Hemodinâmica;
- Fato branco (calça ou saia, túnica e casaco verde) para os enfermeiros;
- Bata branca para os médicos;
- Calça ou Saia (no caso das senhoras) e camisa cinzenta para os administrativos.

Todo o fardamento tem o logótipo bordado.

A escolha de uma maior diversidade no fardamento pretende-se com uma melhor identificação dos diferentes profissionais por parte dos consumidores dos serviços.



Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital

A campanha de comunicação da transferência do Hospital de Braga foi realizada em duas fases:

1. Cartazes no Hospital de São Marcos com foco nas 3 mensagens: **NOVO, MAIOR e MELHOR** - 30 de Março;
2. Campanha de transferência – 26 de Abril a 10 de Maio:
 - Brochura Geral (produção massificada);
 - Mupis (cidade de Braga);
 - Imprensa (inserção no Correio do Minho e Diário do Minho; inserção e 3 publicreportagens no JN);
 - Rádio (Antena Minho, RUM e M80 Norte);
 - Envio de carta formal e cartazes para referenciadores e organismos legais;



Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital (Continuação)

Cronograma

		Maior	Agst		Maio			
		18.03 - 01.04	04.04 - 08.04	11.04 - 13.04	16.04 - 22.04	25.04 - 28.04	01.05 - 05.05	09.05 - 13.05
	Transferència							
Pública Alce	Agstó / Maio / Suplente							
	Pla		21 febr					21 febr
	Cartes de actualització							
	Política lingüística							
Pública	Alce							
	Pla							
	Pla de treball							
	Impartició de les assignatures (matrícula)							
	Pla d'avaluació							
Pública Alce	Agstó / Maio / Suplente							
	Cartes formals i estructura							
Interrelacionada	Cartes							
	Alce i informació de							
Pública Alce	Agstó / Maio / Suplente							
	Cartes formals i estructura							
Organisme local	Cartes formals							



Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital (Continuação)

Cartazes no Hospital de São Marcos



Foram utilizadas imagens de funcionários do Hospital de Braga, para transmitir de forma clara a "dedicação de sempre" tomando a comunicação mais próxima do utente.



Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital (Continuação)



Brochura Geral



Brochuras distribuídas por todas as instalações para dar a conhecer as mesmas aos utentes.

17

Campanha de Comunicação da transferência para o Novo Hospital (Continuação)



Mupis, Imprensa e Rádio



18

Campanha de Acolhimento ao colaborador



Para o público interno, foi desenvolvido, em conjunto com os Recursos Humanos, um kit de acolhimento ao colaborador que incluiu as seguintes peças:

1. Manual de Acolhimento
2. Cartão de colaborador
3. Pin
4. Fita



19

Acção de Boas Vindas



Nos primeiros dias de actividade no Novo Hospital de Braga, decorreu uma acção de boas vindas aos utentes e colaboradores:

1. Oferta de maçãs com autocolante de boas vindas por um grupo de hospedeiras;
2. Presença de um grupo de voluntários que ajudou na orientação de colaboradores e utentes.



20